

Diseño del plan exportador para AGROINDEFUTURO S.A.S.

Carlos Andrés Garzón Corredor

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración - MBA
Medellín
2018**

Diseño del plan exportador para AGROINDEFUTURO S.A.S.

Carlos Andrés Garzón Corredor

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Administración

Asesora temática: Dra. Raquel Roldán Yepes

Asesora metodológica: Dra. Beatriz Amparo Uribe de Correa

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración - MBA
Medellín
2018

Contenido

	Introducción	9
1.	Diagnóstico de internacionalización	10
1.1	Condiciones de la compañía	10
1.2	Condiciones del producto.....	11
1.3	Condiciones de exportaciones	12
1.4	Condiciones de mercadeo.....	13
2.	Selección de mercados	14
2.1	Identificación de mercados.....	14
2.1.1	Mercados potenciales	15
2.2	Selección del mercado objetivo.....	22
2.2.1	Entorno legal y regulatorio	23
2.2.2	Presencia de distribuidores o intermediarios	26
2.2.3	Potencial del tamaño de mercado, competencia local e internacional.....	28
2.2.4	Eficiencia en los procesos portuarios y aduaneros.....	33
2.2.5	Riesgos políticos y económicos	40
2.2.6	Clasificación de los mercados objetivo.....	43
3.	Análisis del producto en el mercado objetivo.....	45
3.1	Aranceles y preferencias arancelarias.....	45
3.2	Barreras no arancelarias	46
3.2.1	Control de contaminantes en alimentos	46
3.2.2	Control sanitario de alimentos de origen no animal	46
3.2.3	Control a residuos de plaguicidas en alimentos de origen vegetal y animal.....	47
3.2.4	Control sanitario para alimentos genéticamente modificados y nuevos alimentos.....	47
3.2.5	Controles fitosanitarios.....	48
3.2.6	Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y concentrados ..	48
3.2.7	Etiquetado de alimentos.....	49
3.2.8	Normas de comercialización de frutas frescas	49
3.2.9	Productos de producción ecológica.....	49
3.2.10	Certificados de exportación	49
3.2.11	Certificaciones internacionales.....	50
3.3	Segmentación y nicho de mercado	51
3.4	Competencia.....	52
3.5	Logística de exportación	53
3.5.1	Exportación directa	54
3.5.2	Exportación indirecta.....	54
3.5.3	Logística para el transporte del producto	56
3.6	Cotización del proceso de exportación.....	57
3.7	Canales de distribución y comercialización	58

3.8	Aproximación a la estrategia de precio.....	59
3.9	Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción	62
3.9.1	Objetivo general.....	62
3.9.2	Objetivos específicos	62
3.9.3	Estrategias	62
4.	Estrategias, recomendaciones y plan de acción	69
4.1	Objetivos	69
4.1.1	Objetivo general.....	69
4.1.2	Objetivos específicos	69
4.2	Matriz dofa y estrategias	69
4.2.1	Matriz DOFA	69
4.3	Estrategias	71
4.4	Plan de acción del plan exportador	72
4.4.1	Tomar la decisión de internacionalizar	72
4.4.2	Tomar la decisión adónde entrar.....	73
4.4.3	Estrategia para la entrada	73
4.5	Diseño del programa.....	73
4.5.1	Implementar y coordinar el programa.....	74
4.6	Cronograma de actividades para el plan exportador	74
4.7	Conclusiones del plan exportador	76
5.	Lecciones aprendidas.....	78
5.1	Desde la óptica del mercado.....	78
5.2	Desde la óptica de la organización.....	79
5.3	Desde la óptica del proceso de intervención	80
	Referencias.....	82

Lista de gráficos

Gráfico 1. Participación porcentual de los países a los que se exportó naranja Valencia desde Colombia en 2017	16
Gráfico 2. Rutas marítimas entre los puertos de Colombia y Países Bajos	35
Gráfico 3. Rutas marítimas entre los puertos en el Atlántico de Colombia y México.....	36
Gráfico 4. Rutas marítimas entre los puertos en el Pacífico de Colombia y México.....	37
Gráfico 5. Rutas marítimas entre los puertos en el Pacífico de Colombia y Perú	39
Gráfico 6. Distribución porcentual de gasto familiar en Países Bajos.....	51

Lista de tablas

Tabla 1. Principales países a los que se exporta naranja Valencia desde Colombia.....	16
Tabla 2. Precio FOB promedio de exportación desde Colombia	17
Tabla 3. Exportaciones para 2016 de naranja Valencia a nivel mundial.....	17
Tabla 4. Distancia promedio desde países exportadores a países importadores	18
Tabla 5. Importaciones para 2016 de naranja Valencia a nivel mundial	19
Tabla 6. Distancia media entre importadores y sus proveedores	19
Tabla 7. Distancia media entre importadores y proveedores, y valores de venta	20
Tabla 8. Importaciones, principales cifras consideradas para el análisis de los mercados objetivos.....	21
Tabla 9. Cuadro modelo para la evaluación de los mercados objetivos por país	23
Tabla 10. Principales cadenas de supermercados en Países Bajos y su participación en ventas entre 2011 y 2014	26
Tabla 11. Precios de la naranja Valencia en las principales centrales de abastos en las ciudades de México	27
Tabla 12. Principales cifras de importaciones de naranja Valencia a Países Bajos.....	29
Tabla 13. Principales países exportadores de naranja Valencia en Centroamérica y Norteamérica	31
Tabla 14. Principales países exportadores de naranja Valencia en Suramérica.	33
Tabla 15. Desempeño logístico de Países Bajos según el informe de LPI publicado.....	34
Tabla 16. Desempeño logístico de México según el informe de LPI publicado en 2011.....	36
Tabla 17. Desempeño logístico de Perú según el informe de LPI publicado en 2011.....	38
Tabla 18. Rutas navieras y tiempo de tránsito entre los puertos de Perú y Colombia.....	40
Tabla 19. Mercado objetivo: Países Bajos	43
Tabla 20. Mercado alterno: México	44
Tabla 21. Mercado contingente: Perú	44

Tabla 22. Derecho de aduana según la legislación europea.....	45
Tabla 23. Certificaciones internacionales de mayor valoración por parte de los consumidores	50
Tabla 24. Costos de exportación entre los puertos de Turbo y Rotterdam.....	57
Tabla 25. Costos de exportación entre los puertos de Cartagena y Rotterdam.....	57
Tabla 26. Datos de contacto de clientes potenciales en Países Bajos	58
Tabla 27. Costo total por kilo exportado en la ruta Fredonia, Cartagena y Rotterdam, sin arancel.....	59
Tabla 28. Costo total por kilo exportado en la ruta Fredonia, Cartagena y Rotterdam, con arancel.....	60
Tabla 29. Principales cifras de importaciones de naranja Valencia a Países Bajos.....	61
Tabla 30. Mayores valores identificados para la importación de naranja Valencia a Países Bajos.....	61
Tabla 31. Acercamiento a los diferentes niveles de mercado	67
Tabla 32. Fidelización al producto y a la compañía.....	67
Tabla 33. Campaña de promoción	68
Tabla 34. Activación de la marca	68
Tabla 35. Análisis DOFA para el ingreso de AGROINDEFUTURO S.A.S a los Países Bajos.....	70
Tabla 36. Cronograma de actividades para el plan exportador	75

Resumen

Este trabajo trata sobre la metodología a desarrollar para la planeación, diseño y entrega de un plan exportador para la compañía AGROINDEFUTURO S.A.S., el cual considera las variables para internacionalizar su producto naranja Valencia, cuya implementación estará a cargo de la organización que se asesora y no hará parte de este ejercicio.

Para el desarrollo del proyecto se han definido cuatro etapas, que comprenden el diagnóstico de internacionalización, la selección de mercados, el análisis del producto en el mercado objetivo y el diseño de estrategias, recomendaciones y el plan de acción a seguir por parte de la compañía (EAFIT, 2017).

De este análisis se diseñará un documento que resume los resultados, en el cual se establecerán las estrategias, recomendaciones y la hoja de ruta que debería seguir la compañía, la cual servirá para potenciar su capacidad de exportación del producto y mercados seleccionados.

Palabras claves

Plan exportador, Productor de naranjas Colombia, Comercializador de naranjas, Países Bajos, AGROINDEFUTURO S.A.S.

Abstract

This paper deals with the methodology to be developed for the planning, design and delivery of an export plan for the company AGROINDEFUTURO S.A.S., which considers the variables to internationalize its Valencia orange product, whose implementation will be in charge of the organization that advises and not will be part of this exercise.

For the development of the project four stages have been defined, which include the diagnosis of internationalization, the selection of markets, the analysis of the product in the target market and the design of strategies, recommendations and the action plan to be followed by the company (EAFIT, 2017).

From this analysis, a document summarizing the results will be designed, which will establish the strategies, recommendations and the road map that the company should follow, which will serve to enhance its capacity to export the product and selected markets.

Key words:

Export plan, Producer of oranges Colombia, Marketer of oranges, Netherlands, AGROINDEFUTURO S.A.S.

Introducción

El trabajo que a continuación se presenta, muestra el plan exportador sugerido para AGROINDEFUTURO S.A.S., en el cual se observan las posibles opciones y variables que permitan su ingreso al mercado internacional, para la comercialización de su producto la naranja Valencia.

Para concretar el país de destino del plan exportador, se valoraron diferentes alternativas, entre las cuales se consideraron Perú, Ecuador, México y Países Bajos, analizando aspectos relacionados con el tamaño potencial de los mercados, logística, competidores, distribuidores, intermediarios, entre otros aspectos.

Del análisis realizado, se sugiere que el primer mercado objetivo debería ser los Países Bajos, en tanto estos presentan condiciones de mercado y de comercialización favorables, como ser el principal puerto de entrada a Europa, su nivel de consumo, junto a sus condiciones comerciales y económicas, que permiten el crecimiento de la compañía en los mercados internacionales.

Como elección central se considera que Países Bajos es un territorio comercial positivo para la compra del producto por grandes importadores, porque con las condiciones estructurales adecuadas ingresan al país las naranjas y las comercializarán en clientes minoristas dentro de la Unión Europea.

Un mayor detalle de los puntos aquí presentados, lo encontrarán en el contenido que se presenta a continuación, el cual detalla y sustenta las recomendaciones presentadas, junto a la hoja de ruta para desarrollarlas.

1. Diagnóstico de internacionalización

1.1 Condiciones de la compañía

La sociedad por acciones simplificada denominada AGROINDEFUTURO S.A.S., se constituyó el 10 de marzo de 2011, bajo el NIT 900.434.598-1, con un objeto social que permite el desarrollo de actividades agroindustriales. Estas actividades incluyen la cría de ganado bovino, bufalino, reforestación y extracción de madera en las especies de Melina, Teca y Palma Africana, junto al cultivo de limón Tahití y naranja Valencia.

Su actividad social, en lo directamente relacionado con el cultivo de la naranja Valencia, se desarrolla entre la vertiente oriental de la cordillera occidental y la vertiente occidental de la cordillera central, las cuales conforman el cañón del río Cauca (SONDELCAUCA, 2018).

Los cultivos de la compañía se encuentran ubicados en el municipio de Fredonia en la carretera que conduce entre el sector de Puente Iglesias, en el kilómetro 4 vía La Pintada, al suroeste del departamento de Antioquia. Sus principales prioridades se centran en el bienestar social, la conservación de los recursos naturales y el desarrollo económico de las comunidades con las que interactúa (SONDELCAUCA, 2018). El equilibrio de estas prioridades se refleja en su producción y en las relaciones comerciales que mantiene con las fincas productoras adyacentes, que son sus aliados para cubrir la demanda del mercado.

La compañía actualmente se encuentra certificada en el manejo de predios para producción de fruta fresca para exportación y su registro como empresa exportadora de vegetales, actividades reguladas por la resolución 1806 de 2004, dictada por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). De igual forma, se encuentra en proceso de certificación en BPA -Buenas Prácticas Agrícolas-, que

comprenden desde la siembra de los cultivos hasta la cosecha, de forma que asegure la inocuidad alimentaria en la producción primaria en especies frutales para el consumo humano, lo cual se regula por la resolución de 20.009 de 2016 del ICA (ICA, 2016).

1.2 Condiciones del producto

La variedad cultivada por AGROINDEFUTURO S.A.S. corresponde a la naranja Valencia, conocida con el nombre científico *Citrus Sinensis* de la familia Rutaceae; fruto de tamaño mediano con corteza gruesa, dura y coriácea, de superficie lisa y ligeramente áspera, con abundante jugo y en promedio con menos de seis semillas por fruto (SONDELCAUCA, 2018). Este tipo de naranja se produce a una altitud que puede variar entre los 650 y 850 metros sobre el nivel del mar, y corresponde al fruto del árbol Perenne, el cual es de copa redondeada, con tallos ligeramente espinosos, hojas elípticas y agudas, de flores blancas perfumadas, con cinco pétalos y numerosos estambres (SONDELCAUCA, 2018).

De acuerdo con la entrevista realizada a Johana Arango Pérez, Directora Comercial, “la naranja Valencia por la alta humedad y temperatura donde se produce, puede manejar un grado BRIX promedio entre 9 y 11, que corresponde a la cantidad aproximada de azúcar que posee”. Igualmente manifiesta que, “el promedio de producción por semana está cercana a las 150 toneladas y el productor fija el precio por kilo de acuerdo con las condiciones de mercado, considerando los precios de producción en plantaciones, el cual asciende aproximadamente a \$250 por kilo o de \$600 por kilo, si se considera el costo total de venta”.

Por otra parte, la compañía cuenta con cerca de 150 hectáreas cultivadas, de las que se espera una producción promedio de 4.000 toneladas al año (SONDELCAUCA, 2018) y otros productores en las vecindades, los cuales pueden hacer que se

llegue a una producción conjunta por semana de 150 toneladas, según manifestó Johana Arango.

1.3 Condiciones de exportaciones

Del total semanal producido (150 toneladas), Johana Arango estima que, “el 60% (90 toneladas) pueden ser exportables, al ser clasificadas con el nivel de especial y selecta; sin embargo, el 100% de la producción puede ser ofrecida al mercado internacional, independiente de que se encuentre clasificada como industrial o manchada”. Otro de los panoramas que considera, tiene que ver con el tipo de clientes a los que estaría dispuesta a llegar en un mercado internacional, el cual puede ser direccionado a comercializadores que puedan usar su producto para procesos industriales.

Así mismo, manifiesta que “la compañía realiza la exportación semanal de 30 toneladas a Ecuador (20% de la producción), transportando el producto vía terrestre por la carretera que conduce a Ipiales, con el apoyo de la agencia aduanera MALCO”. Este producto se destina a la empresa ECOPACIFIC S.A., la cual produce diferentes tipos de jugo de la marca D’Hoy, entre los que se encuentran: jugo de naranja, con calcio, sin pulpa, pasteurizado, naranja–mango, naranja–banano, entre otros tipos (ECOPACIFIC S.A., 2018). Sin embargo, estima que, “estas exportaciones se originan desde Ecuador para los meses de febrero a abril, ya que en este periodo se presentan bajos niveles de producción local y cubren su déficit mediante la importación del producto”. De igual forma, explica que, “en su experiencia previa de exportación a Ecuador, se estima que el producto en ruta puede tomar cerca de 2 días para llegar a destino; sin embargo, el periodo máximo de conservación en condiciones óptimas desde que es recolectado, puede ser en promedio de 10 a 12 días o mayor, si se realiza mediante transporte refrigerado”.

Según su experiencia, considera que “la variedad cultivada de naranja Valencia no sería un tipo de producto que, por presentación, compita en los mercados de Europa, ya que se consume en mayor volumen por presentación, el tipo ‘selecto’, pero si se consideran los grados BRIX, puede ser de mayor calidad la naranja ofrecida por la compañía”.

1.4 Condiciones de mercadeo

Otro de los temas abordados trata sobre el precio de venta, que se estima en Ecuador con valores cercanos a los US\$0,33 por kilo (variaciones entre \$900 y \$1.000), lo cual no genera alta competencia o beneficio frente a los precios de venta local.

Otro de los mercados de distribución utilizados son las plazas de mercado, estas pueden comercializar un promedio de 10 a 20 toneladas (10%) del total de la producción, con precios promedio de \$800 por kilo.

2. Selección de mercados

Debido a la necesidad de potenciar el comercio exterior y la capacidad exportadora de las pequeñas y medianas empresas antioqueñas, que desean incursionar en los mercados internacionales, se identificó que se debe generar una mejor articulación de los esfuerzos del sector público y privado para acompañar a estas industrias, impulsando su crecimiento en este tipo de mercados.

Entre las compañías a las cuales se les brindará este acompañamiento, se encuentra la empresa AGROINDEFUTURO S.A.S., la cual produce y comercializa naranja de la variedad Valencia, y, mediante el diseño de un plan exportador, se le identificará el potencial y las alternativas que le permitan su acceso internacional en mercados que realizan mayor énfasis a los productos naturales.

2.1 Identificación de mercados

Comprender las necesidades que pueden motivar a AGROINDEFUTURO S.A.S. para ingresar a nuevos negocios, son la base para formular un adecuado modelo que le permita interactuar con los mercados internacionales. De acuerdo con esto y con la información obtenida en la entrevista realizada a Johana Arango, se identificaron cuatro mercados potenciales, en los cuales se consideraron las exportaciones que se realizan actualmente desde Colombia y la demanda potencial en los países de destino.

Adicionalmente, se plantea como caso de estudio, el modelo y el plan que puede desarrollar AGROINDEFUTURO S.A.S. para el acceso a este tipo de mercados, conceptuando desde modelos simples como las exportaciones, hasta otros muchos más complejos como las asociaciones por medio de Joint Venture. Sin embargo y considerando que no sea complejo para AGROINDEFUTURO S.A.S. su acercamiento al modelo de internacionalización, solo se analizará el plan de exportación que se pueda ajustar mejor a las necesidades de la organización.

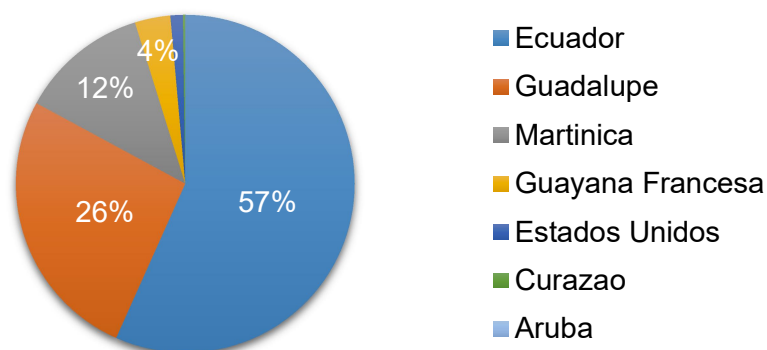
2.1.1 Mercados potenciales

Desde 2012, se menciona la necesidad de mejora a la incipiente producción de cítricos en la región de Antioquia, tal como lo describe el Informe de Estudios Económicos realizado por la Cámara de Comercio de Medellín sobre la Cadena de Cítricos en Antioquia (CCMA, 2012). En este documento se recomienda que “Antioquia podría concentrarse en la producción para la exportación de naranjas (...), considerando que los mercados de (...) la Unión Europea (Alemania, Francia, Holanda, y Reino Unido, los más importantes) son quizás los más atractivos para sus potenciales ventas futuras” (p. 54).

Una vez entendidas las condiciones de la compañía, su producto y las interacciones que se realizan actualmente con los mercados internacionales, se inicia el estudio del comportamiento del mercado local en 2017 para la exportación de la partida arancelaria 0805100000, de naranja fresca y seca. Cabe aclarar que esta partida arancelaria no permite discriminar si el producto corresponde a la variedad Valencia, debido a que en el mismo ítem se registran las diferentes presentaciones en las cuales se puede exportar, lo cual puede distorsionar valores unitarios y cantidades.

Para el año 2017, se identifica que la exportación bajo esta partida arancelaria en el país fue de 18.460.175 kilos netos de producto, con un valor FOB de US\$3.510.702 (\$10.352 MM) y la siguiente distribución por lugar de destino.

Gráfico 1. Participación porcentual de los países a los que se exportó naranja Valencia desde Colombia en 2017



Fuente: Datos obtenidos de (LEGISCOMEX, 2018).

El 95% de estas exportaciones, según su valor, o el 99% de acuerdo con el peso, salen para Ecuador, Guadalupe y Martinica (LEGISCOMEX, 2018), considerando como marginal el comercio con el resto de países.

Tabla 1. Principales países a los que se exporta naranja Valencia desde Colombia

País	Peso (kilos)	%	Valor (US\$)	%
Ecuador	15.986.681,00	86,60%	1.990.232,20	56,69%
Guadalupe	1.414.460,38	7,66%	920.666,19	26,22%
Martinica	836.174,00	4,53%	431.193,78	12,28%
Guayana Francesa	179.548,00	0,97%	119.124,68	3,39%
Estados Unidos	34.206,00	0,19%	41.640,00	1,19%
Curazao	8.764,20	0,05%	7.529,42	0,21%
Aruba	342	0,00%	316,06	0,01%

Fuente: Datos obtenidos de (LEGISCOMEX, 2018).

De igual forma, al evaluar los precios FOB con los que se exporta en Colombia, respecto a los valores que nos comenta Johana Arango que usa para que la compañía realice sus exportaciones (us\$0,33/kilo), encontramos que existe una brecha importante, que es sujeta a estudio en los capítulos posteriores.

Tabla 2. Precio FOB promedio de exportación desde Colombia

País	Precio (US\$/kilo)
Estados Unidos	1,22
Aruba	0,92
Curazao	0,86
Guayana Francesa	0,66
Guadalupe	0,65
Martinica	0,52
Agroindefuturo S.A.S.	0,33
Ecuador	0,12

Fuente: Datos obtenidos de (LEGISCOMEX, 2018).

Lo anterior, debido a que las fuentes de LEGISCOMEX consultadas, muestran que el precio de comercialización de la compañía es mayor a la del mercado principal (Ecuador) y, en su gran mayoría, el precio de AGROINDEFUTURO S.A.S. es menor a los de otros países de destino. En la evaluación de la fuente de entrada en el comportamiento del mercado internacional, se encontraron cifras que pueden ser interesantes a considerar, al momento de revisar los países en los que debería ingresar la compañía.

Para 2016, las exportaciones bajo la partida arancelaria 080510 (naranjas frescas o secas) se concentran en 20 países, con el 91,4% del total de toneladas exportadas a nivel mundial (6.503.988 de 7.113.430 toneladas) y que en valor corresponde a US\$4.411 millones, 95,4% de US\$4.626 millones (ITC, 2018).

Tabla 3. Exportaciones para 2016 de naranja Valencia a nivel mundial

País	Valor (US\$miles)	%	Cantidad (Toneladas)	%
España	1.198.582	25,9%	1.556.399	21,9%
Estados Unidos	646.709	14,0%	964.835	13,6%
Sudáfrica	601.179	13,0%	1.063.857	15,0%
Egipto	501.846	10,8%	748.711	10,5%
Países Bajos	209.594	4,5%	231.674	3,3%
Grecia	192.380	4,2%	461.044	6,5%
Turquía	179.614	3,9%	402.949	5,7%
Australia	166.368	3,6%	174.505	2,5%
Italia	122.547	2,6%	151.742	2,1%

País	Valor (US\$miles)	%	Cantidad (Toneladas)	%
China	119.812	2,6%	75.394	1,1%
Hong Kong, China	92.925	2,0%	107.425	1,5%
Portugal	89.323	1,9%	117.008	1,6%
Chile	61.588	1,3%	75.288	1,1%
Marruecos	54.572	1,2%	97.262	1,4%
Francia	41.844	0,9%	46.154	0,6%
Uruguay	31.678	0,7%	55.609	0,8%
Argentina	30.738	0,7%	64.826	0,9%
Alemania	27.861	0,6%	30.597	0,4%
Bélgica	22.381	0,5%	22.766	0,3%
México	19.449	0,4%	55.943	0,8%
Total a nivel mundial	4.625.867	100%	7.113.430	100%

Fuente: Datos obtenidos de (ITC, 2018).

Entre los datos que llaman la atención de este ranking, están los relacionados con los Países Bajos, estos exportaron 748.711 toneladas y México 55.943 toneladas, destinos a los cuales pretende llegar la compañía objeto de estudio. Sin embargo, al analizar los países exportadores frente a las distancias de los clientes que realizan las importaciones, se encuentran datos interesantes respecto a los kilómetros recorridos por el producto, como son los casos observados de Argentina, Uruguay, Chile y Estados Unidos, donde el recorrido de sus productos supera los 8.000 kilómetros, demostrando que el mercado y la logística permite la entrega a mercados que se encuentran alejados del productor.

Tabla 4. Distancia promedio desde países exportadores a países importadores

País	Distancia (km)
Argentina	11.006
Uruguay	10.451
Estados Unidos	8.996
Chile	8.632

Fuente: Datos obtenidos de (ITC, 2018).

Por otro lado, se encuentran los importadores, donde los 20 países principales concentran el 70,2% del total de toneladas a nivel mundial (5.017.530 de un total

de 7.151.421 toneladas) por valor de us\$3.886 MM, 74,8% de un total de us\$5.192 millones a nivel mundial.

Tabla 5. Importaciones para 2016 de naranja Valencia a nivel mundial

País	Valor (US\$miles)	%	Cantidad (Toneladas)	%
Francia	423.233	8,2%	502.381	7,0%
Alemania	386.354	7,4%	477.950	6,7%
Países Bajos	358.413	6,9%	512.080	7,2%
Rusia, Federación	273.214	5,3%	451.822	6,3%
Hong Kong, China	271.738	5,2%	276.738	3,9%
China	242.347	4,7%	221.797	3,1%
República de Corea	220.511	4,2%	154.944	2,2%
Reino Unido	210.716	4,1%	292.367	4,1%
Arabia Saudita	197.296	3,8%	416.818	5,8%
Canadá	181.823	3,5%	206.588	2,9%
Estados Unidos	165.980	3,2%	203.720	2,8%
Emiratos Árabes	141.397	2,7%	237.796	3,3%
Japón	129.310	2,5%	101.543	1,4%
Bélgica	127.661	2,5%	128.002	1,8%
España	120.808	2,3%	164.681	2,3%
Italia	97.980	1,9%	136.825	1,9%
Polonia	93.200	1,8%	143.935	2,0%
Iraq	87.568	1,7%	214.266	3,0%
Malasia	81.868	1,6%	102.812	1,4%
Suiza	74.405	1,4%	70.465	1,0%
Total a nivel mundial	5.191.728	100%	7.151.421	100%

Fuente: Datos obtenidos de (ITC, 2018).

Al analizar los principales importadores y su distancia con sus proveedores, se observa que el abastecimiento y la logística no son componentes que restrinjan el comercio internacional, tal como sucede en países como Corea, China, Estados Unidos, Malasia y en los mismos Países Bajos.

Tabla 6. Distancia media entre importadores y sus proveedores

País	Distancia (km)
Corea	10.706
China	10.319

País	Distancia (km)
Estados Unidos	9.207
Malasia	9.925
Países Bajos	5.026

Fuente: Datos obtenidos de (ITC, 2018).

Respecto a los precios de comercialización de los productos importados, se identifica que los ofrecidos por la compañía pueden ser competitivos frente a los valores de mercado, ya que se transa en promedio a US\$0,73 por kilo, valor que es mayor al ofertado por AGROINDEFUTURO S.A.S. (US\$0,33/kilo). De igual forma, al analizar los precios de compra en los países donde existe una mayor demanda y una considerable distancia respecto a los productores, se observa que estos son directamente proporcionales e incrementales por kilo.

Tabla 7. Distancia media entre importadores y proveedores, y valores de venta

País	Distancia (km)	Valor (US\$/kilo)
Corea	10.706	1,42
China	10.319	1,09
Estados Unidos	9.207	0,81
Malasia	9.925	0,80
Países Bajos	5.026	0,70

Fuente: Datos obtenidos de (ITC, 2018).

Lo anterior, soporta la conclusión de que el mercado normalmente no castiga el producto debido a costos logísticos y que estos pueden ser absorbidos por los clientes que los adquieren. Todas las cifras antes presentadas, permiten concluir que el mercado está dispuesto a asumir en el precio, variables como la logística internacional, que existe un margen importante para acomodar el precio de venta a los mercados internacionales y que, si bien el mercado tiene grandes productores, también existen países dispuestos a consumir el producto.

A continuación, y como cierre de la selección de los mercados, se hace un balance entre la expectativa de la compañía y su deseo para entrar a los

mercados de Ecuador, Perú, México o Países Bajos, frente a los mercados, niveles de importación, potencial de crecimiento y los precios promedio de compra.

Tabla 8. Importaciones, principales cifras consideradas para el análisis de los mercados objetivos

País	Valor (US\$mil)	Cantidad (Toneladas)	Valor unitario (US\$/kilo)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2016	Arancel equivalente <i>ad valorem</i> aplicado por el país
Países Bajos	358.413	512.080	0,70	-2,0%	1,0%	4,4%
México	10.826	32.564	0,33	1,0%	12,0%	16,7%
Perú	4.131	3.381	1,22	36,0%	15,0%	4,8%
Ecuador	3.116	11.728	0,27	-1,0%	-20,0%	21,1%

Fuente: Datos obtenidos de (ITC, 2018).

De esta comparación se concluye que los Países Bajos, si bien no tienen un crecimiento importante en su volumen de compra, se observa que su consumo es importante en cuanto a cifras (512.080 ton.) y tanto el precio de compra por kilo como su tasa impositiva es competitiva frente al mercado colombiano.

Algo similar sucede con el mercado de Perú, que si bien no presenta un alto volumen de importación, muestra tasas interesantes de crecimiento en el consumo, el cual ha variado un 36% entre 2012 y 2016, con un repunte entre 2015 y 2016 del 15%, con un precio altamente competitivo de US\$1,22 por kilo y una tasa impositiva del 4,8%.

Otro de los mercados que se incluirá en este estudio corresponde a México, que si bien su volumen de importación es representativo (32.564 toneladas), muestra un precio promedio de compra y una tasa impositiva similar a la del mercado local, junto con un crecimiento importante entre 2015 y 2016 del 12%.

El mercado que se excluirá de este estudio es Ecuador, debido a que presenta las cifras menos favorables, tales como un decrecimiento del 20% en las expectativas de importación entre 2015 y 2016, precios de compra por debajo del mercado local (US\$0,27 por kilo) y una alta tasa impositiva promedio cercana al 21%.

2.2 Selección del mercado objetivo

El siguiente aparte tiene la finalidad de seleccionar un mercado objetivo, uno alterno y uno contingente, que permita potencializar el capital exportador de la compañía y defina su ruta en el proceso de internacionalización.

De acuerdo con las variables de mercado, potenciales y expectativas estudiadas, se puede concluir que los tres mercados a estudiar para el propósito del presente trabajo serán Países Bajos, Perú y México, dado que sus condiciones de crecimiento, precio, participación y condiciones impositivas son de interés para el desarrollo del plan exportador.

Para los mercados anteriormente descritos y según la entrevista realizada a Johana Arango Pérez, Directora Comercial de AGROINDEFUTURO S.A.S., las variables que serán sujetas a revisión para establecer el mercado objetivo, son:

- Entorno que incluye las barreras legales y regulatorias
- Presencia de distribuidores
- Potencial de tamaño del mercado
- Competencia local e internacional
- Eficiencia en los procesos portuarios y aduaneros
- Riesgos político y económico

Cada una de estas variables porcentualmente tendrá una participación y, de acuerdo con las características de cada país, se realizará un ranking, que al final

permitirá obtener una calificación general, mediante la cual se escoja el mercado objetivo, tal y como se detalla en el siguiente cuadro modelo.

Tabla 9. Cuadro modelo para la evaluación de los mercados objetivos por país

Variable	%	Ranking	Puntaje
Entorno legal y regulatorio	25%		
Presencia de distribuidores o intermediarios	15%		
Potencial del tamaño de mercado	25%		
Eficiencia en los procesos portuarios y aduaneros	15%		
Competencia local e internacional	10%		
Riesgos políticos y económicos	10%		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

A continuación, se despliega cada variable según las condiciones del país de destino, las cuales permitirán al final generar el ranking para cada mercado objetivo.

2.2.1 Entorno legal y regulatorio

2.2.1.1 Países Bajos

El contexto legal de Países Bajos se enmarca en el Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Perú y Colombia, el cual se firmó el 26 de junio de 2012 en Bruselas, Bélgica, con el objetivo de contribuir a la apertura de nuevas oportunidades de comercio e inversión, que favorecen la estabilidad de las relaciones económicas entre las partes (INTAL, 2012). Los tres pilares que fundamentan el Acuerdo son el diálogo político, la cooperación y el libre comercio. Este último establece cláusulas sobre el acceso a mercados, las reglas de origen, asuntos aduaneros y facilitan el comercio, obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitaria (INTAL, 2012).

El acuerdo también establece unos requisitos mínimos de calidad para el comercio de frutas frescas, entre los cuales está que el producto esté intacto, limpio,

prácticamente exento de materias extrañas visibles, exentos de plagas y humedad externa anormal, exentos de cualquier olor o sabor extraño. Y regula que la condición de los productos sea tal que permita soportar el transporte, la manipulación y la llegada en condiciones satisfactorias al lugar de destino (MINCIT, 2012).

Otro de los requisitos que se establece en el acuerdo con la UE es el de madurez, en el que se solicita que el producto se encuentre en una etapa de desarrollo y maduración, que le permita continuar su proceso de maduración y alcanzar un grado de madurez satisfactorio en su lugar de destino. Y establece un nivel de tolerancia del 10% en número o en peso del producto exportado, que no cumpla con los requisitos mínimos de calidad (MINCIT, 2012). Por último, la legislación solicita el marcado de origen del producto con nombre completo del país de origen, en una lengua comprensible por los consumidores del país de destino (MINCIT, 2012).

2.2.1.2 México

Las relaciones comerciales entre México y Colombia actualmente se encuentran reguladas por el Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela, actualizado el 2 de agosto de 2011. Este reglamenta en su capítulo 5 el sector agropecuario y las medidas fitosanitaria y zoonosanitarias. El Tratado del Grupo de los Tres (TLC-G3), se firmó el 13 de junio de 1994 y entró en vigencia el 1º de enero de 1995, mediante la Ley de la República de Colombia No. 172 de 1994 (Sanín & Santos, 1994). Este convenio se forjó con el carácter complementario al tratado de Montevideo 1980 y en la Resolución No. 2 del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores de las partes signatarias. El Acuerdo se registró ante la Asociación Latinoamericana de Integración, como Acuerdo de Complementación Económica (ACE) No. 33 (Sanín & Santos, 1994).

El TLC-G3 incluyó una importante apertura de mercados para los bienes y servicios de cada país y estableció reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, contemplando un programa de desgravación para la mayoría del universo arancelario en un período de 10 años, quedando excluida la mayor parte del sector agropecuario. Actualmente, el 97% del universo arancelario se encuentra con 0% de arancel (Sanín & Santos, 1994).

2.2.1.3 Perú

El pacto Andino es el documento que reglamenta las relaciones económicas entre Perú y Colombia desde mayo de 1969, este documento incentivó el libre comercio de la región y potencializó el crecimiento económico de Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú (Jaramillo, 1969). Estos países se verían sometidos a una modificación años más tarde, debido a que ingresaría Venezuela a ser parte del pacto y a su vez se retiraría Chile. Esta regulación surge como promotora del desarrollo armónico de los países miembros mediante la integración y cooperación económica y social (Jaramillo, 1969).

El capítulo VI del pacto Andino, reglamenta la reducción de aranceles por medio del programa de liberación de bienes, con el objetivo de eliminar los gravámenes y las restricciones de todo orden, que incidan sobre la importación de productos originarios del territorio de cualquier país miembro. A su vez, se procuró concertar acuerdos comerciales de complementación económica, agropecuaria y de promoción del comercio con los demás países de América Latina, en los sectores de producción, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 86 de este acuerdo y en el Tratado de Montevideo de 1980 (Jaramillo, 1969).

Los programas de desarrollo agropecuario reglamentados en el capítulo IX del actual tratado, incentivan el desarrollo agropecuario y agroindustrial de los países

miembros, por medio de políticas que coordinan sus planes nacionales para la diversificación y aumento de las exportaciones (Jaramillo, 1969).

2.2.2 Presencia de distribuidores o intermediarios

2.2.2.1 Países Bajos

Para Países Bajos los supermercados son el canal de distribución clave de los productos de exportación, debido a la cantidad de puntos de venta, a la flexibilidad de los horarios y a la variedad en los productos nacionales y extranjeros (LEGIS S.A., 2015). Cuenta con cerca de 4.300 supermercados de distintas categorías, que durante los últimos años han incrementado sus ventas un 69%, seguidos de las tiendas especializadas con un 28% y de los mercados populares con un 2% (LEGIS S.A., 2015).

La cadena de supermercados más importante del país es Albert Heijn - Ahold, que tiene un porcentaje de ventas del 34%, seguidas por Supernie con el 29%, Jumbo con el 19,8%, Lidl, con el 9,7% y ALDI con el 7,4% (LEGIS S.A., 2015).

Tabla 10. Principales cadenas de supermercados en Países Bajos y su participación en ventas entre 2011 y 2014

Cadena	2011	2012	2013	2014
Ahold	33,5%	33,7%	34%	34,1%
Superunie	29,2%	29%	28,8%	29%
Jumbo	21,9%	21,7%	20,7%	19,8%
Lidl	6,7%	7,5%	9%	9,7%
ALDI	7,9%	7,6%	7,4%	7,4%
<i>Fuente: FMCG Opleidingen</i>				

Fuente: Datos obtenidos de (LEGIS S.A., 2015).

2.2.2.2 México

Los principales distribuidores de la naranja Valencia en la ciudad de México son las centrales de abastos de las ciudades, tal como se puede evidenciar en la siguiente tabla, en la que no se encontraron nombres o competidores importantes en cuanto a la comercialización mayorista del mismo.

Tabla 11. Precios de la naranja Valencia en las principales centrales de abastos en las ciudades de México

Producto			Calidad			
Naranja Valencia mediana			Primera			
Presentación	Origen	Destino	Precio Mín	Precio Max	Precio Frec	Obs.
Frutas						
Caja de 20 kg.	Veracruz	Baja California : Central de Abasto INDIA, Tijuana	180.00	180.00	180.00	
Kilogramo	Baja California	Baja California Sur: Unión de Comerciantes de La Paz	10.00	12.00	12.00	
Kilogramo	Nuevo León	Coahuila: Central de Abasto de La Laguna, Torreón	6.00	6.30	6.20	
Ciento	Veracruz	Chiapas: Central de Abasto de Tuxtla Gutiérrez	110.00	110.00	110.00	
Kilogramo	Nuevo León	Chihuahua: Mercado de Abasto de Cd. Juárez	8.50	8.50	8.50	
Kilogramo	Veracruz	DF: Central de Abasto de Iztapalapa DF	4.30	8.70	5.30	
Kilogramo	Nuevo León	Durango: Central de Abasto "Francisco Villa"	5.20	8.00	7.80	
Kilogramo	Nuevo León	Durango: Centro de Distribución y Abasto de Gómez Palacio	6.10	6.50	6.40	
Kilogramo	Distrito Federal	Guerrero: Central de Abastos de Acapulco	7.00	7.00	7.00	
Kilogramo	Veracruz	Hidalgo: Central de Abasto de Pachuca	3.80	4.00	4.00	
Kilogramo	Veracruz	México: Central de Abasto de Ecatepec	4.50	5.00	4.50	
Kilogramo	Veracruz	México: Central de Abasto de Toluca	4.50	4.80	4.80	
Kilogramo	Veracruz	Michoacán: Mercado de Abasto de Morelia	4.50	4.80	4.50	
Kilogramo	Veracruz	Morelos: Central de Abasto de Cuautla	4.00	5.00	5.00	
Kilogramo	Veracruz	Morelos: Mercado "Adolfo López Mateos" de Cuernavaca	5.00	6.00	5.50	
Kilogramo	Jalisco	Sinaloa: Central de Abasto de Culiacán	10.00	10.00	10.00	
Kilogramo	Sonora	Sonora: Central de Abasto de Cd. Obregón	6.00	6.00	6.00	
Caja de 18 kg.	Sonora	Sonora: Mercado de Abasto "Francisco I. Madero" de Hermosillo	140.00	170.00	140.00	
Arpilla de 20 kg.	Veracruz	Tabasco: Central de Abasto de Villahermosa	100.00	100.00	100.00	
Arpilla de 22 kg.	Nuevo León	Tamaulipas: Módulo de Abasto de Reynosa	200.00	210.00	210.00	
Kilogramo	Veracruz	Veracruz: Central de Abasto de Jalapa	5.00	5.50	5.00	
Kilogramo	Veracruz	Veracruz: Central de Abasto de Minatitlán	5.00	5.50	5.50	
Kilogramo	Yucatán	Yucatán: Central de Abasto de Mérida	3.50	4.50	4.00	
Kilogramo	Yucatán	Yucatán: Centro Mayorista Oxxutzcab	3.50	3.50	3.50	
Caja de 20 kg.	Yucatán	Yucatán: Mercado "Casa del Pueblo"	140.00	140.00	140.00	

Fuente: Datos obtenidos de (SNIIM, 2018).

2.2.2.3 Perú

Entre los principales distribuidores y exportadores del Perú, se encuentra la empresa Procesadora Laran S.A.C., la cual se posiciona como una de las principales exportadoras del país (MINAGRI, 2010). Otras empresas que tiene gran impacto en la economía peruana son el Consorcio de Productores de Fruta S.A., la

Empacadora y Procesadora Huamani S.A.C e Inversiones Márzala S.A.C. en naranjas (MINAGRI, 2010). Inversiones Márzala S.A.C entre los meses de mayo y octubre exportó el 100% de sus naranjas para zumo a Europa, donde los envíos que se realizaron a otros países fueron para consumo en fresco e industrial (MINAGRI, 2010). El producto principal de la empresa es la naranja Valencia para jugo industrial, es el único productor de cítricos en la Amazonia peruana certificado con Global GAP y cada año aumentan los volúmenes de exportación, los cuales hace 4 años eran de 60 contenedores y actualmente alcanzan los 200 (MINAGRI, 2010).

2.2.3 Potencial del tamaño de mercado, competencia local e internacional

El estudio del potencial se dividirá para cada país en tres grandes componentes: el primero relacionado con su capacidad importadora, el segundo evaluado desde su capacidad exportadora y el tercero relacionado con otras variables, entre las que se encuentran precio y sus principales competidores en el mercado del continente en el que hace presencia. Todas las cifras que se analizan en los numerales 2.2.3, 2.2.3.1 y 2.2.3.2, tienen como origen la página www.trademap.org, la cual es autoría del International Trade Centre y los valores se encuentran actualizados al año 2016 (ITC, 2018).

2.2.3.1 Países Bajos

Se identifica que Países Bajos durante 2016 importó 512.080 toneladas de producto, bajo la partida arancelaria 080510 naranjas frescas o secas, por valor de us\$358,4 millones (6,9% a nivel global), lo cual representa un 7,2% del mercado mundial (7.151.421 toneladas), factor que es altamente representativo al considerar este mercado. Este nivel de compra lo clasifica como el tercer importador a nivel mundial, de acuerdo con el valor total comprado, después de países como Francia (8,2%) y Alemania (7,4%); pero el primero en volumen de acuerdo con el total de toneladas recibidas. Respecto a los precios de compra, se

observa que están muy cercanos al promedio mundial, el cual para 2016 fue de us\$0,72 por kilo, mientras que en Países Bajos en este mismo periodo el valor de compra se ponderó en us\$0,70.

La tasa de crecimiento del país como consumidor se comportó similar a la que presenta esta industria a nivel mundial, ya que Holanda presenta un decrecimiento en el consumo entre 2012 y 2016 del 2%, mientras que en el mundo este solo cae un 1%, por las condiciones de recesión en este mismo periodo. Comportamiento que se corrige entre 2015 y 2016, donde el crecimiento en el mundo al igual que en Países Bajos fue del 1% en su consumo.

Se observa que la distancia media a los países que son sus proveedores se estima en 5.026 kilómetros, identificando que su comercio internacional lo realiza con países ubicados en diferentes localidades. Otro de los factores de interés corresponde a la condición impositiva, ya que solo asciende al 4,4%, factor que es aplicado en general para toda la Unión Europea.

El 82,6% de sus importaciones provienen de cinco (5) países, entre los que se encuentran Sudáfrica, España, Egipto, Marruecos y Alemania, que suministran un total de 422.960 toneladas, valoradas en us\$296,3 millones.

Tabla 12. Principales cifras de importaciones de naranja Valencia a Países Bajos

País	Valor (US\$miles)	%	Cantidad (Toneladas)	%	Valor (US\$/kilo)	Distancia Media (km) Proveedores
Total País	358.413	100%	512.080	100%	0,70	-
Sudáfrica	121.789	34,0%	158.771	31,0%	0,77	9.106
España	77.343	21,6%	99.683	19,5%	0,78	1.674
Egipto	55.343	15,4%	106.656	20,8%	0,52	3.321
Marruecos	23.401	6,5%	35.807	7,0%	0,65	2.108
Alemania	18.471	5,2%	22.043	4,3%	0,84	736

Fuente: Datos obtenidos de (ITC, 2018).

Sin embargo, se observa que entre los 20 principales países que entregan producto a Países Bajos, se encuentran Uruguay con us\$5,2 millones, Perú con us\$2,5 millones, México con us\$1,6 millones y Brasil con us\$1 millón.

Si bien Países Bajos es uno de los principales jugadores en las importaciones, se observa que su participación en el mercado exportador es igual de activo, al ser quinto exportador, de acuerdo con los valores de venta por us\$209,6 millones (4,5% del mercado global) por 231.674 toneladas (3,3% a nivel mundial). De acuerdo con el precio promedio por kilo de us\$0,90, se observa que este se encuentra un 27% por arriba del precio promedio de exportación, el cual muestra niveles de us\$0,65. Para Países Bajos, el nivel de exportaciones cae de forma acumulada entre 2012 y 2016 en un 5%, pero este se recupera de forma abrupta, creciendo entre 2015 y 2016 en un 8%. Lo anterior permite identificar que las exportaciones se realizan a localidades relativamente cercanas, dado que la distancia a los países importadores se encuentra en promedio a 718 kilómetros.

Hasta cierto punto es entendible la posición de Países Bajos, si consideramos su cercanía con España, país que genera el 25,9% del mercado exportador en la región con \$1.198 millones (1.556.399 toneladas de producto) y que por la cercanía con los mercados se concentra en el continente europeo.

2.2.3.2 México

Para el año 2016, importó 32.564 toneladas bajo la partida arancelaria 080510 naranjas frescas o secas, por valor de us\$10,8 millones (0,2% a nivel global), lo cual representa un 0,4% del mercado mundial (7.151.421 toneladas), factor que es bajo para este mercado. Respecto a los precios de compra (us\$0,33/kilo) se observa que son iguales a los promedios de venta de AGROINDEFUTURO S.A.S., donde si bien México muestra un crecimiento del 12% en las importaciones entre

2015 y 2016, el único país que se encuentra registrado como exportador para este destino es Estados Unidos, sin la participación de otros competidores.

Lo anterior es fácilmente explicable si consideramos los volúmenes de exportación de este país, que está situado en el puesto 20 a nivel mundial, con un total de venta cercano a los us\$19,5 millones con 55.943 toneladas entregadas, que representan un 0,4% por valor y 0,8% por cantidad de exportaciones mundiales.

En relación con el precio de venta por kilo, se observa que en promedio importa a us\$0,33 y exporta a us\$0,35, lo cual puede ser bajamente competitivo en el mercado internacional. Algo similar se observa en los comportamientos presentados entre 2015 y 2016, donde las importaciones crecieron un 12% y las exportaciones un 11%, lo que demuestra que se cambió el direccionamiento del mercado, de local a comercio internacional, pero el déficit del mismo se está cubriendo con producción importada de otros países a bajos niveles de precio.

Entre sus principales competidores exportadores en Centroamérica y Norteamérica se encuentran Estados Unidos, Haití, Nicaragua y Honduras, donde México ocupa la segunda posición. Estos cinco representan el 15% del mercado mundial con us\$694 millones vendidos y 1.170.850 toneladas entregadas.

Tabla 13. Principales países exportadores de naranja Valencia en Centroamérica y Norteamérica

País	Valor (US\$miles)	%	Cantidad (Toneladas)	%	Valor (US\$/kilo)
Estados Unidos	646.709	14,0%	964.835	13,6%	0,67
México	19.449	0,4%	55.943	0,8%	0,35
Haití	14.838	0,3%	22.300	0,3%	0,67
Nicaragua	8.968	0,2%	56.328	0,8%	0,16
Honduras	4.666	0,1%	71.444	1,0%	0,07
Total Mundial	4.625.867	100%	7.113.430	100%	0,65

Fuente: Datos obtenidos de (ITC, 2018).

Si bien la cifra no es para nada despreciable, se observa que casi la totalidad del mercado exportador se encuentra concentrado en Estados Unidos, el cual representa el 93% del total exportado (us\$646,8 millones).

2.2.3.3 Perú

Para el año 2016, Perú importó 3.381 toneladas bajo la partida arancelaria 080510 naranjas frescas o secas, por valor de us\$4,1 millones (0,1% a nivel mundial), factor que consideramos bajo para las condiciones de mercado, ya que se encuentra en el puesto 76 de los países importadores a nivel mundial. Los precios de compra muestran cifras que pueden ser interesantes, ya que importó de Estados Unidos a us\$1,23 por kilo un total de 3.184 toneladas por us\$3,9 millones y desde Chile 197 toneladas con un precio de us\$1,1 por kilo, para un total de us\$217 mil. Relativamente el comportamiento no cambia, si se compara con el total de exportaciones, pues se encuentra en el puesto 41, con 10.793 toneladas por valor de us\$4,2 millones. Por su parte, el precio de venta por kilo, indica que en promedio importa a us\$1,22 y exporta a us\$0,39, lo cual puede ser llamativo en el momento que se identifique claramente el tipo de producto que está dispuesto a consumir a precios que se encuentran por arriba de la media del mercado.

Tenemos entonces que, las cifras pueden ser interesantes si se analiza el comportamiento de las importaciones entre 2015 y 2016, tiempo durante el cual hubo un crecimiento en las importaciones del 15% y entre 2012 y 2016 lleva un crecimiento acumulado del 36%; a diferencia de las exportaciones, las cuales solo muestran un crecimiento entre 2015 y 2016 del 64%.

Entre sus principales competidores exportadores en Suramérica se encuentran Chile, Uruguay, Argentina, Brasil, Colombia y Perú en la quinta posición. Estos seis países representan el 3,1% del mercado mundial con us\$142,1 millones vendidos y 245.803 toneladas entregadas.

Tabla 14. Principales países exportadores de naranja Valencia en Suramérica

País	Valor (US\$miles)	%	Cantidad (Toneladas)	%	Valor (US\$/kilo)
Chile	61.588	1,3%	75.288	1,1%	0,82
Uruguay	31.678	0,7%	55.609	0,8%	0,57
Argentina	30.738	0,7%	64.826	0,9%	0,47
Brasil	12.317	0,3%	31.086	0,4%	0,40
Perú	4.252	0,1%	10.793	0,2%	0,39
Colombia	1.540	0,0%	8.201	0,1%	0,19
Total Mundial	4.625.867	100%	7.113.430	100%	0,65

Fuente: Datos obtenidos de (ITC, 2018).

Las cifras muestran que el mercado exportador en Suramérica no se encuentra desarrollado y la producción se destina en buena parte para el consumo local, con precios que en promedio se encuentran por debajo de la media mundial y cercanos a los us\$0,58 si se considera en el promedio las ventas realizadas por Chile o de us\$0,47 si solo se consideran las ventas realizadas por los otros cinco países restantes.

2.2.4 Eficiencia en los procesos portuarios y aduaneros

2.2.4.1 Países Bajos

Países Bajos es uno de los países europeos con mejores facilidades en transporte, su ubicación e infraestructura lo han convertido en uno de los principales puntos de llegada, trasbordo y distribución de la región, considerándose este en la puerta de entrada a Europa y centro de distribución hacia otros lugares del continente (PROEXPORT, 2012). Cuenta con una red de carreteras que se extiende sobre 136.827 km., de los cuales 2.631 corresponden a autopistas y un sistema ferroviario que se extiende a lo largo de 2.896 km. Entre enero y junio de 2012, se exportaron desde Colombia a Países Bajos la suma 8.342.615 toneladas, de las cuales un 99.96% fue por vía marítima (PROEXPORT, 2012).

Según Logistics Performance Index (LPI), The World Bank, publicado en el 2012, Países Bajos ocupa el puesto 5 entre 150 países, lo que refiere a un excelente desempeño logístico, donde su calificación promedio fue de 4,02 (siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor). Se encuentra en el puesto 8 en el aspecto de eficiencia aduanera con una calificación de 3,85 (siendo 5 la mayor calificación otorgada), la puntualidad en el transporte de la carga tiene una calificación de 4,15 ocupando el puesto 12 y su capacidad de seguimiento y rastreo de envíos puntúa en 4,12, ubicándolos en el puesto 2 a nivel mundial (PROEXPORT, 2012).

Tabla 15. Desempeño logístico de Países Bajos según el informe de LPI publicado en 2012

<i>Aspecto Evaluado</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Puesto</i>
<i>La eficiencia aduanera</i>	<i>3.85</i>	<i>8</i>
<i>La calidad de la infraestructura</i>	<i>4.15</i>	<i>3</i>
<i>La competitividad de transporte internacional de carga</i>	<i>3.86</i>	<i>3</i>
<i>La competencia y calidad en los servicios logísticos</i>	<i>4.05</i>	<i>7</i>
<i>La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos</i>	<i>4.12</i>	<i>2</i>
<i>La puntualidad en el transporte de carga</i>	<i>4.15</i>	<i>12</i>

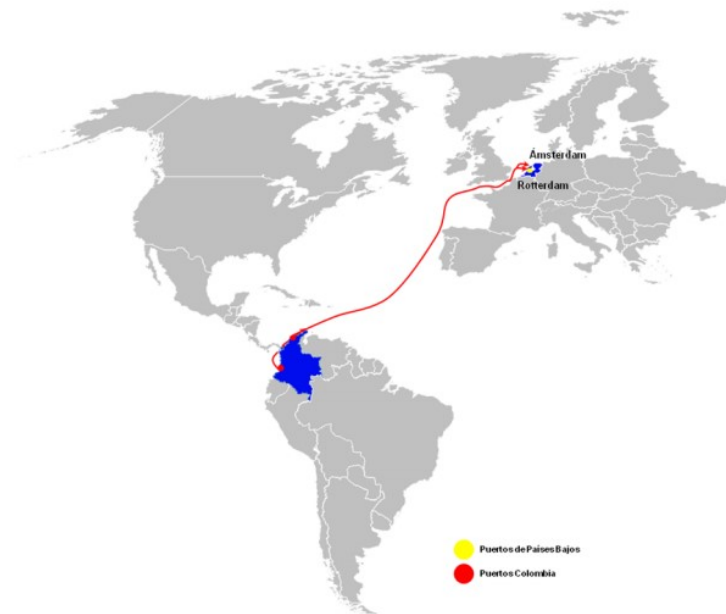
Fuente: (PROEXPORT, 2012).

Países Bajos ha fortalecido su infraestructura portuaria, cuenta con 40 puertos entre principales y auxiliares. Una de sus mayores fortalezas es el puerto de Róterdam, principal puerto de conexión de Europa y el mundo, donde la mayoría de líneas marítimas distribuyen carga a diferentes lugares en el mundo. El puerto de Róterdam está ubicado al suroeste de Países Bajos, es un puerto frutícola, con gran experiencia en el manejo de carga e instalaciones multipropósito, con capacidad para recibir embarcaciones de última generación. Sus instalaciones están dotadas de empresas especializadas en almacenamiento, trasbordo, transporte y servicios auxiliares (PROEXPORT, 2012).

En Colombia desde la Costa Atlántica existen seis navieras que ofrecen servicios directos con destino a Róterdam, con tiempos de tránsito aproximadamente de 11

días; se complementa con rutas que tienen conexiones en Panamá hacia Róterdam y Ámsterdam, con tiempos de tránsito desde los 13 días (PROEXPORT, 2012). Y desde Buenaventura, existen cuatro navieras con destino hacia Róterdam y Ámsterdam, de las cuales una presta un servicio directo con tiempo de tránsito de 18 días (PROEXPORT, 2012).

Gráfico 2. Rutas marítimas entre los puertos de Colombia y Países Bajos



Fuente: (PROEXPORT, 2012).

2.2.4.2 México

Con base al informe emitido por Logistics Performance Index, The World Bank, en el ranking mundial, México se encuentra en el puesto 62 en el aspecto de eficiencia aduanera con una calificación de 2,55 (siendo 5 la mayor calificación otorgada), la puntualidad en el transporte de la carga tiene una calificación de 3,66 ocupando el puesto 54 y su capacidad de seguimiento y rastreo de envíos puntúa en 3,28 ubicándolo en el puesto 45 a nivel mundial (PROEXPORT, 2011).

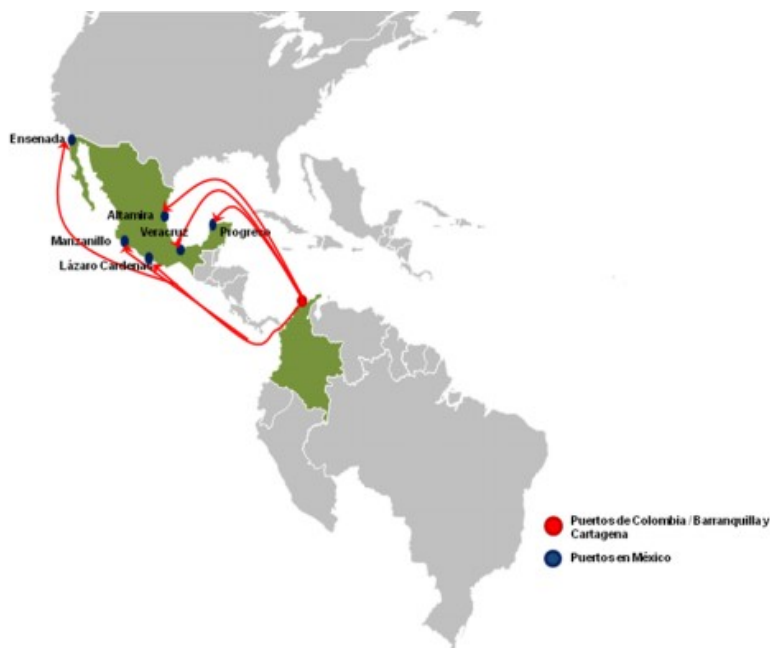
Tabla 16. Desempeño logístico de México según el informe de LPI publicado en 2011

Aspecto Evaluado	Puntaje	Puesto
<i>La eficiencia aduanera</i>	2.55	62
<i>La calidad de la infraestructura</i>	2.95	44
<i>La competitividad de transporte internacional de carga</i>	2.83	77
<i>La competencia y calidad en los servicios logísticos</i>	3.04	44
<i>La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos</i>	3.28	45
<i>La puntualidad en el transporte de carga</i>	3.66	54

Fuente: (PROEXPORT, 2011).

México cuenta con una gran infraestructura portuaria, que facilita su operación comercial con el resto del mundo y con 22 puertos ubicados sobre los océanos Atlántico y Pacífico.

Gráfico 3. Rutas marítimas entre los puertos en el Atlántico de Colombia y México



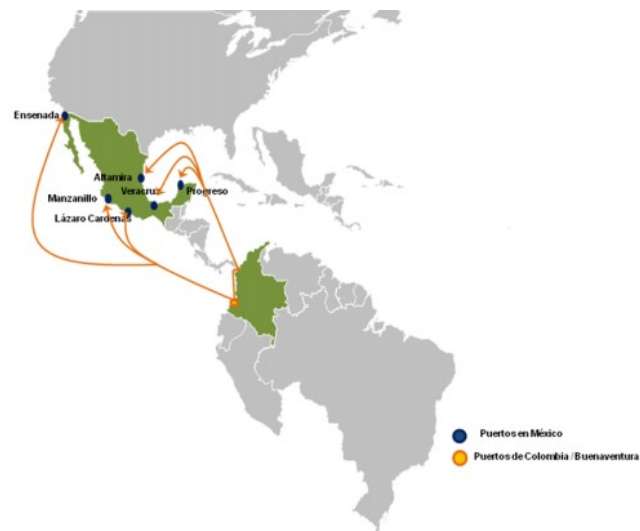
Fuente: (PROEXPORT, 2011).

Los tiempos de tránsito marítimo varían según las condiciones en las que se establezca la exportación; en el caso de ser directo, se puede tardar entre 5 a 18

días y, en el caso de ser con conexiones, tenderá a tomarse entre 7 a 27 días. Cuenta con diversas rutas de ingreso de mercancía por cada océano, según el puerto del cual salga la carga desde Colombia (PROEXPORT, 2011).

Hacia los tres puertos en la costa Atlántica de México (Altamira, Veracruz y Progreso), desde la costa Atlántica colombiana operan cuatro servicios directos, con tiempos de tránsito entre 6 a 18 días. Esta operación se complementa con rutas en conexión en puertos de Jamaica, Panamá y República Dominicana, por parte de tres navieras; en estos casos los tiempos de tránsito pueden llegar a 24 días (PROEXPORT, 2011).

Gráfico 4. Rutas marítimas entre los puertos en el Pacífico de Colombia y México



Fuente: (PROEXPORT, 2011).

Hacia los puertos de la costa Pacífica mexicana desde la costa Atlántica colombiana, actualmente se cuenta con dos navieras en servicio directo, con tiempos de tránsito entre 6 y 7 días, mientras en servicio con transbordo en puertos de Jamaica y Panamá, se cuenta con tan solo una naviera, y por estas características los tiempos de tránsito pueden llegar a ser de 22 días. Y, hacia el Golfo de México desde el puerto de Buenaventura, la oferta de servicio cuenta con

dos navieras que hacen transbordo en Panamá, con tiempos de tránsito que van desde 15 a 25 días. Adicionalmente, desde Buenaventura hacia los puertos del Pacífico mexicano se tienen cuatro servicios en ruta directa, con tiempos de tránsito de 7 a 12 días, y una naviera con cambio de buque en Panamá que tardará de 17 a 21 días de tránsito (PROEXPORT, 2011).

2.2.4.3 Perú

La República de Perú es uno de los mercados de mayor importancia para Colombia, el país posee 8.808 km. de ríos navegables. La más importante vía fluvial es el río Amazonas, por el que navegan barcos de gran tamaño con mercancía internacional desde el océano Atlántico a Iquitos (PROEXPORT, 2011). Para Julio de 2011, se exportaron desde Colombia al territorio peruano la suma de 582.714 toneladas, de estas el 97% se transportó por vía marítima, el 1,42% se exportó por vía aérea y el 0,44% por vía terrestre (PROEXPORT, 2011).

Tabla 17. Desempeño logístico de Perú según el informe de LPI publicado en 2011

<i>Aspecto evaluado</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Puesto</i>
<i>La eficiencia aduanera.</i>	<i>2.50</i>	<i>64</i>
<i>La calidad de la infraestructura.</i>	<i>2.66</i>	<i>56</i>
<i>La competitividad de transporte internacional de carga.</i>	<i>2.75</i>	<i>93</i>
<i>La competencia y calidad en los servicios logísticos.</i>	<i>2.61</i>	<i>71</i>
<i>La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos.</i>	<i>2.89</i>	<i>70</i>
<i>La puntualidad en el transporte de carga.</i>	<i>3.38</i>	<i>79</i>

Fuente: (PROEXPORT, 2011).

Según el Logistics Performance Index, divulgado por el Banco Mundial en el 2010, Perú ocupa el puesto 67 en cuanto al desempeño logístico en el mundo, con un índice general de 2,80 (siendo 5 la mejor calificación) (PROEXPORT, 2011). En el aspecto de eficiencia aduanera su puntaje es de 2,50, ubicándolo en el puesto 64 a nivel internacional, la puntualidad en el transporte de carga obtiene una calificación de 3,38 colocándolo en el puesto 79 y su capacidad de seguimiento y

rastreo a los envíos lo lleva al puesto 70 con un puntaje de 2,89 (PROEXPORT, 2011).

Cuenta con una totalidad de 14 puertos ubicados en el litoral Pacífico, tres de estos son fluviales, de los cuales se destaca el puerto de Iquitos como uno de los más importantes del país. Dentro de los 10 puertos marítimos se encuentra Illo, Paita y Callao como principal puerto de Perú, que adicionalmente cuenta con tres puertos fluviales (PROEXPORT, 2011).

Por su parte, Colombia posee rutas directas desde los puertos de Buenaventura y Cartagena, hacia los puertos de Callao y Paita, los cuales tienen tiempo de tránsito promedio de 10 días, mientras que desde Buenaventura los tránsitos llegan en promedio a 7 días (PROEXPORT, 2011).

Gráfico 5. Rutas marítimas entre los puertos en el Pacífico de Colombia y Perú



Fuente: (PROEXPORT, 2011).

La oferta se basa en siete (7) navieras que cubren los trayectos directos desde Buenaventura a Perú y cuatro (4) navieras que cubren los servicios directos desde la costa Atlántica.

Tabla 18. Rutas navieras y tiempo de tránsito entre los puertos de Perú y Colombia

Origen	Destino	Tiempo De Tránsito (días)Directo	Tiempo de Tránsito (días) Conexiones	Frecuencia
Barranquilla	Callao		13	Semanal
Buenaventura	Callao	3-11		Semanal
	Ilo	9		Semanal
	Paita	14		Semanal
Cartagena	Callao	6-9	13	Semanal
	Paita	12	5-16	Semanal
Santa Marta	Callao		13	Semanal
	Paita		15	Semanal

Fuente: (PROEXPORT, 2011).

2.2.5 Riesgos políticos y económicos

2.2.5.1 Países Bajos

Países Bajos es la sexta potencia económica europea y el quinto más grande exportador mundial de mercancías, lo que lo convierte en una víctima directa en los casos donde se generan crisis internacionales, debido a la alta dependencia al comercio exterior (Santander, 2018). Tras dos años de recesión, la economía en 2014 tuvo de nuevo un repunte y de nuevo se empezaron a ver cifras positivas en el crecimiento del PIB, el cual para Países Bajos fue de 1,7% en 2016 (Santander, 2018). En este mismo año, se realizan recortes de ayudas sociales y en la deuda pública, con el fin de fortalecerse presupuestariamente y buscar el equilibrio público. De igual forma, se muestra una recuperación de las condiciones sociales mediante aumentos de sueldos, la reactivación del sector inmobiliario, aumento del endeudamiento en los hogares, lo que en términos generales se puede considerar como una reactivación de la economía (Santander, 2018).

Un tema interesante para este estudio se relaciona con el sector agrícola, el cual representa solo el 2% del PIB del país y emplea al 2% de la población, donde existen altos rendimientos y alta explotación de la superficie agrícola, ya que el 60% de la producción se destina a la exportación, lo que convierte a Países Bajos en el segundo exportador agrícola del mundo, después de Estados Unidos (Santander, 2018).

Entre los principales productos que exporta se encuentran los cereales, las patatas, flores y los productos procedentes de la horticultura. La actividad industrial genera un cuarto del PIB, mediante el procesamiento de alimentos, la industria petroquímica, la metalurgia y los equipos de transporte, donde todos estos emplean el 15% de la población activa (Santander, 2018). El 78% de los ingresos nacionales se concentran principalmente en los servicios de transporte, la logística, distribución, banca y seguros, la ingeniería del agua y las nuevas tecnologías, con una utilización del 75% de la población activa (Santander, 2018).

Respecto a la estabilidad del libre comercio, se identifica que este no presenta riesgos importantes, debido a que Países Bajos se rige por una monarquía constitucional basada en la democracia parlamentaria, donde el parlamento está dividido en dos cámaras, dominado por una amplia coalición centrista, en la que participa el Partido Popular por la Libertad y la Democracia (VVD), de centro derecha, el cual basa sus ideas en el libre comercio (Santander, 2018).

2.2.5.2 México

Según Standard and Poor's (citado por Ordoñez, 2003), México se encuentra calificado con un riesgo político de país de BBB, lo que quiere decir que está ubicado en posición de inversión. Esta calificación pone de manifiesto que puede ser un buen destino de exportaciones e inversiones procedentes del exterior, dada su calificación, como lo demuestra Ordóñez (2003). Dentro de la variable de riesgo económico, es importante evaluar que a pesar de la desaceleración económica de

EEUU en 2001, México logró una progresión ascendente, como demuestra la disminución considerable de la inflación (Ordóñez, 2003). Otro de los factores de riesgo tanto de impacto político como económico a tener en cuenta, es la problemática socioeconómica que se vive en México (pobreza, desempleo y conflictos laborales, bajo nivel de ingreso per cápita, recesión industrial o económica, altos niveles de inflación, etc.); políticos (lucha entre facciones o partidos políticos, subversión armada, violencia o guerras civiles, intentos de golpe de estado, etc.) (Ordóñez, 2003).

En el último trimestre de 2017, la economía mexicana registró una importante expansión, impulsada principalmente por el sector de los servicios, lo cual contrasta con la contracción registrada en el tercer trimestre, debido a los efectos del sismo ocurrido en septiembre y a la caída de la producción petrolera en ese mismo mes (BANXICO, 2018). Durante la primera parte del año 2017, la inflación del país se vio afectada por el incremento de precios de los energéticos, en particular la gasolina y el gas L.P., así como el aumento en las tarifas de transporte público y alzas en algunos productos agropecuarios (BANXICO, 2018). Para finales de 2017, se observaron otros choques adicionales que llevaron la inflación al 6,77% para el cierre del año, impactado de nuevo principalmente por los aumentos en los precios del gas L.P. y en los precios de algunas frutas y verduras, debido a una depreciación de la moneda y a un cambio en el calendario para el aumento del salario mínimo, el cual empezó a regir en diciembre del año y no en enero, como ocurría tradicionalmente (BANXICO, 2018).

2.2.5.3 Perú

La actividad económica de Perú se viene recuperando desde el segundo trimestre de 2017. La demanda interna registró un crecimiento de 2,4%, lo que impulsó la recuperación de la inversión privada (luego de 14 trimestres consecutivos en caída). A nivel sectorial, se destaca el crecimiento del sector construcción, el cual

se venía contrayendo durante cuatro trimestres consecutivos (BCRP, 2017). Para 2017 se esperaba que los términos de intercambio de comercio exterior aumentaran un 8,2%, debido al incremento en septiembre de las cotizaciones de metales básicos y el oro. Se esperaba que el precio de las exportaciones aumentara un 13,8%, frente al de las importaciones que lo haría en un 5,1% (BCRP, 2017).

La balanza comercial, luego de un superávit de US\$80 millones entre enero y septiembre de 2016, para el mismo periodo de 2017, muestra un resultado de US\$4.256, explicado principalmente por la exportación de productos tradicionales asociados con la producción minera y petrolera, como consecuencia de los altos precios del mercado (BCRP, 2017).

Los riesgos a nivel económico que enfrenta Perú es una fuerte y sostenida desaceleración del consumo privado, debido a la contracción de la inversión privada, que ya supera los 2 años en el país (Pastor, 2017). Dentro de los factores políticos está la necesidad de crear políticas fiscales contra-cíclicas, maximizando el valor del multiplicador del gasto fiscal, en términos de generación de producto y consolidando la administración tributaria (Pastor, 2017).

2.2.6 Clasificación de los mercados objetivo

Una vez revisadas las diferentes variables y realizada su calificación, la siguiente es la ponderación mediante la cual se selecciona un mercado objetivo, uno alterno y uno contingente, los cuales permitan potencializar el capital exportador de la compañía y defina su ruta en el proceso de internacionalización.

Tabla 19. Mercado objetivo: Países Bajos

Variable	%	Ranking	Puntaje
Entorno legal y regulatorio	25%	1	0,25
Presencia de distribuidores o intermediarios	15%	3	0,45
Potencial del tamaño de mercado	25%	3	0,75

Variable	%	Ranking	Puntaje
Eficiencia en los procesos portuarios y aduaneros	15%	3	0,45
Competencia local e internacional	10%	2	0,20
Riesgos políticos y económicos	10%	3	0,30
Total			2,40

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 20. Mercado alterno: México

Variable	%	Ranking	Puntaje
Entorno legal y regulatorio	25%	2	0,50
Presencia de distribuidores o intermediarios	15%	2	0,30
Potencial del tamaño de mercado	25%	2	0,50
Eficiencia en los procesos portuarios y aduaneros	15%	2	0,30
Competencia local e internacional	10%	3	0,30
Riesgos políticos y económicos	10%	2	0,20
Total			2,10

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 21. Mercado contingente: Perú

Variable	%	Ranking	Puntaje
Entorno legal y regulatorio	25%	3	0,75
Presencia de distribuidores o intermediarios	15%	1	0,15
Potencial del tamaño de mercado	25%	1	0,25
Eficiencia en los procesos portuarios y aduaneros	15%	1	0,15
Competencia local e internacional	10%	1	0,10
Riesgos políticos y económicos	10%	1	0,10
Total			1,50

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Después de analizar las variables, el mercado objetivo será Países Bajos, México como alterno y Perú como contingente. Se recomienda dar inicio a su estrategia de internacionalización para 2018 en el mercado objetivo; una vez esté establecido en ese mercado, se recomienda expandirse al alterno.

3. Análisis del producto en el mercado objetivo

3.1 Aranceles y preferencias arancelarias

La Unión Europea (UE) tiene un “Acuerdo Comercial” con Colombia y Perú, el cual se ha aplicado provisionalmente con Perú desde marzo 1º de 2013 y con Colombia desde agosto 1º de 2013; al cual se adhirió Ecuador en noviembre de 2016. En este acuerdo se determina que los productos acabados, tales como frutas, verduras, entre otros alimentos, que han sido totalmente obtenidos en Colombia, el arancel será equivalente a cero (EuropeanCommission, 2018).

Tabla 22. Derecho de aduana según la legislación europea

Origen	Tipo de Medida	Derecho de Aduana	Pie de Página	Legislación Europea
Cualquier País	Derecho terceros países	3.20%	PB002	R1925/17
Cualquier País	Precio unitario	49.64 €/100 kg		R2447/15
Colombia	Preferencias Arancelarias	0%	PB002	D0735/12

Fuente: Datos obtenidos de (EuropeanCommission, 2018).

Sin embargo, se observa una excepción con la cual se protege la producción local, donde el arancel de la naranja fresca dependerá del precio que se establezca por cada 100 kilogramos (€/100kg) (Procolombia, 2016), donde:

- En caso que el valor de venta sea mayor o igual a €35,4 (€/100kg) el arancel será del 0%.
- Si es menor o igual a €34,7 (€/100kg) entonces el arancel será de 1,21%.

- El arancel continuará aumentando a menor valor, donde el mayor porcentaje aplicable será de 12,31% cuando el valor es menor al €29,4 (€/100kg).

3.2 Barreras no arancelarias

Las barreras no arancelarias para Países Bajos se encuentran determinadas por los “Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios” de la UE, expuestos en el Reglamento (EC) número 178 de 2002, donde se crean normas para proteger la salud del consumidor final, entre los que se encuentran (EuropeanCommission, 2018):

3.2.1 Control de contaminantes en alimentos

El Reglamento (EC) número 1881 de 2006 fue firmado en Bruselas (Bélgica) en diciembre de 2006. En este documento la UE establece los contenidos máximos de contaminantes que puede tener un producto que ingresa al mercado europeo. En el anexo 1 al Reglamento (EC) se presenta la tabla de contaminantes y las medidas máximas que pueden contener, según el producto en cuestión. Para el caso de la naranja, se aplica la restricción ante un solo contaminante, que en este caso es el plomo, limitando a un máximo de un miligramo de plomo por kilogramo de fruta exportado (EuropeanCommission, 2018).

3.2.2 Control sanitario de alimentos de origen no animal

Según el Reglamento (EC) número 852 de 2004, se dictan normas generales dirigidas a los operadores de empresas alimentarias en materia de higiene de los productos alimenticios, responsabilidad de la seguridad alimentaria, seguridad de la cadena alimentaria y, en los casos específicos, la cadena de frío de algunos alimentos.

Para mayor detalle, la normatividad puede ser consultada en el link <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:139:0001:0054:es:PDF>, la cual presenta las obligaciones generales y específicas en materia de higiene,

peligros y puntos de control, controles oficiales, guías nacionales y comunitarias, importaciones y exportaciones, entre otros temas. En su anexo se encuentran normas relacionadas con el transporte, requisitos de los equipos, desperdicios, suministro de agua, higiene personal, requisitos de envasado y embalaje, tratamiento térmico y en la formación de los operadores de la empresa.

Adicionalmente, las autoridades de la UE aplican controles de forma periódica a los alimentos importados de origen no animal, que garantizan el cumplimiento de las normas generales de salud, destinadas a proteger los intereses de los consumidores (EuropeanCommission, 2018).

3.2.3 Control a residuos de plaguicidas en alimentos de origen vegetal y animal

En el Reglamento (EC) número 1107 de 2009, se crea una base de datos sobre los plaguicidas que están autorizados por la UE para su uso en productos que se exporten a cualquiera de sus países (EuropeanCommission, 2018). Debido a la extensión del documento y a la variedad de elementos, en el siguiente vínculo se puede encontrar la lista completa de elementos que plantean riesgos inaceptables para la salud: https://www.rainforest-alliance.org/business/sas/wp-content/uploads/2017/11/02_lists-pesticides-management_sp.pdf. El objetivo que tiene el reglamento es garantizar la protección de la salud humana y animal, mejorando el funcionamiento del mercado interno por medio de la validación de las normas sobre la comercialización de productos fitosanitarios.

3.2.4 Control sanitario para alimentos genéticamente modificados y nuevos alimentos

Si bien no se observa que esta normativa sea aplicable para el producto que se comercializará, es recomendable mencionar que en el Reglamento (EU) número 503 de 2013 se dictan algunas normas para casos especiales como estos,

exigiendo que se diligencie en su totalidad el anexo 1 y se presente ante las autoridades europeas. Al respecto, la empresa exportadora asume haber realizado los estudios científicos concretos sobre el nuevo producto y la responsabilidad de seguimiento a los posibles consumidores del mismo (EuropeanCommission, 2018).

3.2.5 Controles fitosanitarios

La Council Directive (EC) número 29 de 2000 dicta las medidas fitosanitarias que buscan prevenir la introducción o propagación de plagas y organismos nocivos para las plantas o productos vegetales, a través de los límites de la UE (EuropeanCommission, 2018). En sus artículos se regulan los organismos nocivos y que no se pueden introducir en su territorio (artículo 3º), países de los cuales no se reciben productos según su origen (artículo 4º), exigencias especiales, envases y su inspección, emisión de certificados fitosanitarios, entre otros artículos complementarios.

3.2.6 Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y concentrados

El Reglamento (EC) número 178 de 2002 provee las bases que aseguran un alto nivel de protección para la salud de las personas y en los intereses de los consumidores con relación a los alimentos, teniendo en cuenta la diversidad de origen de los alimentos. Adicionalmente, establece los principios, las responsabilidades y la base científica en las que se soportan las decisiones en cuestiones referentes a la seguridad de los alimentos y los piensos (concentrados). Al respecto la autoridad competente del país exportador debe ofrecer garantías en cuanto al cumplimiento o la equivalencia con los requisitos de la UE (EuropeanCommission, 2018).

3.2.7 Etiquetado de alimentos

En el Reglamento (EC) número 66 de 2010, se establece un sistema comunitario y voluntario para la colocación de etiquetas ecológicas, que promueven productos con un bajo impacto medio ambiental durante todo su tiempo de vida en el mercado, que brindan al consumidor final información exacta, no engañosa y con base científica sobre cada producto que está adquiriendo.

Esto hace parte de la política de producción y consumo sostenible de la comunidad europea, lo cual obliga a su cumplimiento desde cualquier mercancía que ingrese a estos límites (EuropeanCommission, 2018).

3.2.8 Normas de comercialización de frutas frescas

El Reglamento (EC) número 1308 de 2013 establece la organización de los mercados de productos agrarios, el cual corresponde a su código de comercialización dentro de los países de la UE, donde en el anexo 1 se encuentra la distribución por partes y las naranjas se encuentran clasificadas en la parte IX (EuropeanCommission, 2018).

3.2.9 Productos de producción ecológica

El Reglamento (EC) número 834 de 2007 es voluntario y proporciona la base para el desarrollo sostenible de métodos ecológicos de producción, garantizando al mismo tiempo el funcionamiento eficaz del mercado interior, asegurando la competencia leal, la protección de los intereses de los consumidores y la confianza de estos (EuropeanCommission, 2018).

3.2.10 Certificados de exportación

Son los documentos oficiales exigidos por la UE para que los alimentos colombianos puedan ingresar a cualquiera de sus países. Estos certificados

actualmente se realizan de forma digital por parte de las dos naciones desde febrero 1º de 2017 (ICA, 2017). Este documento es expedido por las autoridades sanitarias de Colombia, el cual contienen información que certifica el estado fitosanitario que el producto tiene al ingresar o al salir de la nación.

3.2.11 Certificaciones internacionales

Son cada vez más exigidas por el consumidor europeo al momento de la compra de frutas frescas y zumo de fruta, aunque no son certificaciones obligatorias, las empresas que exportan a la UE cada vez hacen mayores esfuerzos por obtenerlas, dentro de las cuales se encuentran (ProColombia C. , 2018):

Tabla 23. Certificaciones internacionales de mayor valoración por parte de los consumidores

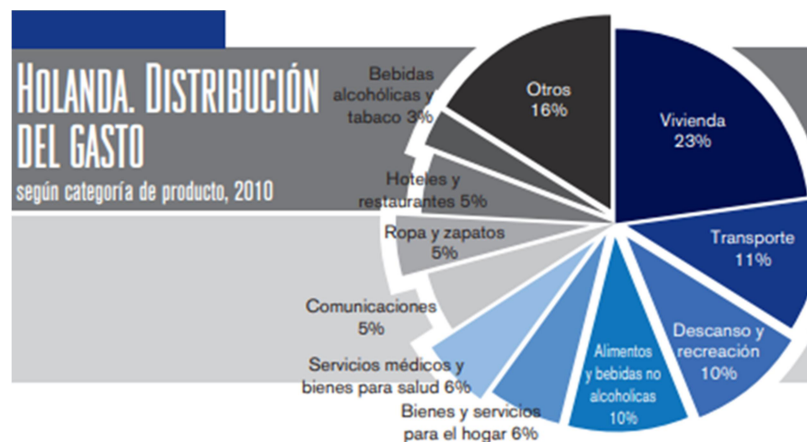
Logo	Nombre	Descripción
	Organic	Certifica la producción, procesamiento, control y etiquetado de alimentos orgánicos.
	Global Gap	Certifica a los minoristas y compradores el compromiso de la compañía con la promoción de las Buenas Prácticas Agrícolas.
	Rainforest Alliance	Indica que una empresa agrícola, forestal o turística ha sido auditada para cumplir con los estándares que requieren sostenibilidad ambiental, social y económica.
	International ILO Standards	Acuerdos internacionales establecidos para proteger los derechos básicos de los trabajadores, mejorar la seguridad laboral de los trabajadores y mejorar sus condiciones de empleo a escala global.
	Fair Trade	Es un sello de garantía que certifica al consumidor la seguridad acerca de los valores éticos del producto.

Fuente: Datos obtenidos de (ProColombia C. , 2018).

3.3 Segmentación y nicho de mercado

Por medio de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, se ha identificado que Países Bajos ha tenido una participación del 5% de consumo de naranjas de la UE, y dentro del análisis realizado se deduce que Países Bajos se ve obligado a importar este producto por no tener cultivos nativos (CCMA, 2017). En promedio, el consumo de zumo de jugo en los países de la UE es de 13 litros per cápita, siendo el zumo de naranja el más consumido; Países Bajos tiene el segundo lugar después de Alemania en importación de zumo y fruta fresca (LEGISCOMEX, 2005). En Países Bajos las personas entre los 25 y 45 años son un sector activo laboralmente, que tiene introyectado como parte de su nutrición el consumo de fruta fresca y zumo de jugos orgánicos. Adicionalmente, la alimentación ocupa el tercer rubro en consumo después de vivienda y transporte, siendo este el 10% del total de gastos de un grupo familiar en Países Bajos (LEGISCOMEX, 2005).

Gráfico 6. Distribución porcentual de gasto familiar en Países Bajos



Fuente: Obtenido de (Porrás, 2011).

El segmento de venta estará dirigido al sector industrial, con empresas importadoras que tienen como objetivo la adquisición de fruta fresca para la venta, su transformación de forma interna o para la reexportación dentro de la UE. Se centra el nicho del mercado en este sector, con el propósito de disminuir costos de

distribución y almacenamiento, que se pueden tener en los diferentes niveles de la cadena de suministros, enfocando el producto para la preparación fresca de zumo de naranja. A su vez, se identifica que este sector tiene gran conocimiento del mercado y la forma de negociación entre proveedores y compradores en la UE, generando así una mejor distribución del producto ofrecido. Doehler, Hiwa, Cargill y SVZ son grandes compañías importadoras de frutas y hortalizas, ubicadas en Países Bajos, que reciben la mercancía directamente en el puerto de Rotterdam, para transformarlas y ser distribuidas por todo el territorio nacional o para reexportarlas (LEGISCOMEX, 2005).

- Doehler, empresa comerciante líder a nivel mundial que ofrece tecnologías basadas en ingredientes naturales, sistemas de ingredientes y soluciones integradas para la industria de alimentos y bebidas.
- Hiwa es una compañía especializada en el almacenamiento y procesamiento de zumos y concentrados de frutas, la cual garantiza su servicio especializado en la manipulación y procesamiento de zumos de fruta.
- Cargill opera como comercializadora de productos básicos. Dedicada a la producción de ingredientes alimentarios y al procesamiento, distribución y comercialización de gran variedad de productos agrícolas.
- SVZ suministra ingredientes de frutas y verduras procesadas de alta calidad a fabricantes de alimentos y bebidas de todo el mundo.

3.4 Competencia

Los mayores países exportadores de fruta fresca y hortalizas a Países Bajos son España, Sudáfrica y Marruecos, que en su totalidad acumulan el 52% de las importaciones de dicho país (ICEX, 2018).

En el sondeo de benchmarking que se realizó para este trabajo, se encuentra que, los mayores exportadores en España son SOCODA, con una facturación €634.123.345 durante 2016, ANECOOP S.C., con ventas por €574.140.044 y EUROGROUP España Frutas y Verduras S.A., con una facturación de €277.880.338, siendo estas tres compañías líderes en exportación del mercado español.

En Colombia no se encontraron comercializadores de fruta fresca, ni competidores que exporten grandes volúmenes para la Unión Europea. Existen algunos exportadores de gran volumen como AGROFRUT S.A., que procesa más de 10 tipos de frutas para el mercado nacional e internacional, entre las cuales no se encuentra la naranja como una de ellas.

Como referencia, AGROFRUT comercializa bajo su marca CANOA y otras marcas propias y privadas, a países de la UE como España, Alemania e Inglaterra; sin embargo, en términos generales no existen cifras que soporten o puedan ser referentes para este sector. Un mayor análisis de las cifras se encuentra en el capítulo 2.2.3 Potencial del tamaño de mercado, competencia local e internacional, detalladas en el numeral 2.2.3.1 para Países Bajos.

3.5 Logística de exportación

Para revisar la logística de exportación, se debe considerar las posibles alternativas por las cuales se puede realizar, encontrando uno indirecto, en el cual se delega toda la responsabilidad a un intermediario o agente logístico y, otro directo, en el cual la compañía asume toda la responsabilidad e involucra un mayor conocimiento, costo y capacidad de gestión, temas que detallaremos a continuación para su entendimiento.

3.5.1 Exportación directa

Como condición para exportar directamente, se debe conocer los posibles canales de distribución. Según PromPerú, algunos de ellos pueden ser agentes, distribuidores, minoristas y consumidores finales (ConnectAmericas, 2017).

- Agentes: son intermediarios que actúan como representantes, toman y transmiten órdenes de compra, presentan muestras a clientes, entregan documentación, no son responsable frente al cliente y operan bajo contratos, trabajando por comisión y sin asumir la propiedad de la mercancía.
- Distribuidores: son normalmente intermediarios que compran en mercados locales, importan al país objetivo y posteriormente lo comercializan con minoristas, haciéndose cargo del pre y post-venta del producto.
- Minoristas: en este caso el exportador contacta directamente al comprador de la cadena minorista para crear la oportunidad de venta, apoyado mediante catálogos y muestras que se envían al potencial comprador.
- Venta directa: es cuando la empresa comercializa el producto con el consumidor final, requiriendo esfuerzos en mercadeo, logística, gastos de nacionalización, garantías, entre otros tantos servicios y conocimientos que deben considerar.

3.5.2 Exportación indirecta

En la exportación indirecta se pueden trabajar dos alternativas: la primera en la cual la venta se realiza a un cliente nacional y la segunda cuando se realiza a través de intermediarios, casos que se detallarán a continuación (E-MYPES, 2017).

En la participación de clientes nacionales, el producto se vende en el mercado local y quien lo adquiere decide, según el estudio de mercado, a quién y dónde comercializarlo en el extranjero (E-MYPES, 2017), mientras que la participación, por medio de intermediarios, es usualmente utilizada por productores que aún no se sienten en condiciones para atender mercados en los que no opera o que no tienen capacidad para realizar una exportación directa, debido al costo y los recursos que debe invertir. Esta se realiza por medio de terceros independientes que se encargan de todos los trámites; sin embargo, se crea una total dependencia y se genera un menor margen de negociación. Entre los distintos tipos de intermediarios se encuentran (CIGCV, 2017):

- El comprador extranjero: aplica cuando quien adquiere el producto será su usuario final, lo realiza desde el país de destino de la exportación y se encarga de la mayoría de gastos logísticos, incluso los de nacionalización.
- Comerciante: tercero que adquiere el producto en el país de origen, adquiere la propiedad, asume todos los riesgos en la exportación y se encarga de comercializarlo en el país de destino.
- Broker: mediante el cobro de comisiones, se encarga de asesorar y organizar las operaciones entre un productor y un consumidor al ser altamente conocedores de su mercado, el cual al ser independiente, puede operar con diferentes marcas y productos.
- Agente: es de los casos más usados en las organizaciones que quieren exportar y no poseen el conocimiento pleno para realizarlo, donde el productor delega a un tercero para que realice la logística de llevar el producto a un comprador en el exterior, con el pago de una comisión por intermediación.

- Agencia de “Trading”: es considerada como una agencia que opera en diferentes países, normalmente en el mercado de origen y de destino, actuando como intermediador para la logística del producto.
- Consorcio de exportación: es una alianza o acuerdo de cooperación entre diferentes empresas, las cuales buscan promover los bienes o servicios de quienes la componen, buscando realizar una menor inversión y mejorar costos.

Una vez analizados los numerales 3.5.1 de Exportación directa y 3.5.2 de Exportación indirecta, se sugiere que la compañía utilice la modalidad de venta directa, debido a la claridad que existe en el tipo de producto, condiciones requeridas y logística aplicable, que habilitan para que la compañía pueda atender los requisitos solicitados por el mercado objetivo.

3.5.3 Logística para el transporte del producto

Para la exportación del producto se hace necesario que el transporte terrestre y marítimo se realice en un contenedor refrigerado, con el fin de mantener la temperatura del producto entre 0° y 1°, para así lograr un tiempo de vida promedio entre 8 y 12 semanas. El inicio de la cadena de exportación se realiza con el cargue del tracto camión en su sede ubicada en Fredonia, Antioquia, el cual se puede dirigir al puerto de Turbo, con un tiempo de tránsito entre 9 y 12 horas. Otro de los puertos alternos que pueden ser utilizados es el de Cartagena, el cual tiene un tiempo de tránsito mayor y puede variar entre 16 y 18 horas. Una vez embarcado el producto en un buque portacontenedores, este se dirigirá con rumbo a la ciudad de Rotterdam, el cual es considerado como el principal puerto de Países Bajos, con un tiempo de tránsito directo entre 12 y 18 días, donde se realiza la entrega a nuestro cliente final.

3.6 Cotización del proceso de exportación

Según la cotización realizada por AGROINDEFUTURO S.A.S., realizar el proceso de exportación por la ruta entre el puerto de Turbo y el puerto de Rotterdam tendría un costo indirecto cercano a los us\$7.000 por contenedor, con el siguiente detalle:

Tabla 24. Costos de exportación entre los puertos de Turbo y Rotterdam

Descripción	Valor (\$)	Valor (US\$)
Transporte en origen (flete Turbo)	3.000.000	1.117
Aduana	1.076.455	401
Imprevistos	520.000	194
Operaciones Portuarias	4.228.183	1.575
Transporte internacional (flete) + Seguro Internacional	10.111.500	3.767
Total	18.936.138	7.054

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por AGROINDEFUTURO S.A.S., 2018.

De igual forma, se cotizó con empresas logísticas tomando la ruta Fredonia – puerto de Cartagena – puerto de Rotterdam (CIF), donde la empresa con mayor favorabilidad es SeaRates LTD y su plataforma SeaRates.com, la cual ofrece el servicio completo de transporte terrestre y marítimo al menor costo identificado.

Tabla 25. Costos de exportación entre los puertos de Cartagena y Rotterdam

Concepto	Valor (US\$)
Road Haulage terrestre Fredonia a Cartagena	2.084
Road Haulage marítima Cartagena a Rotterdam	175
ADE - Agency Documentation Fee Exports / <i>per Lot</i>	30
ERI - Ecological and Radiological Service	15
FFC - Forwarder Commission – Origin	35
HDL - Lift On Lift Off Service	50
IHW - Inland Haulage Container Weighing	10
ODF - Documentation Fee - Origin / <i>per Lot</i>	25
OHC - Original Handling Charge (THC)	180
PAE - Port Additional / Port Dues – Export	54

Concepto	Valor (US\$)
ULE - Agency Logistics fee export	25
Ocean Freight Rate	3.900
DHC - Destination Terminal Handling Service (THC)	271
HDL - Lift On Lift Off Service	212
Road Haulage	165
Total	7.231

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SeaRates, 2018).

3.7 Canales de distribución y comercialización

El principal canal identificado para Países Bajos es el uso de importadores o agentes distribuidores, encargados de ubicar comercialmente el producto, donde por la segmentación del mercado se concluye que lo óptimo es un canal de distribución directo exportador – importador (ArgentinaTrade, 2009). Independiente de que no se tienen datos confiables respecto a volúmenes de comercio anual y después de analizar las características de potenciales clientes, se identificaron 23 posibles importadores de naranja, en los que los cinco (5) primeros de la lista transforman industrialmente la naranja para producir jugos y los restantes son comercializadores directos.

Tabla 26. Datos de contacto de clientes potenciales en Países Bajos

Nombre	Ciudad	Sitio Web	Teléfono
Hagé International B.V. – Reingold	Barendrecht	http://hage-international.nl	+31(0)180648000
Bakker Centrale Inkoop B.V.	Ridderkerk	http://www.bakkerbarendrecht.nl	+31(0)180695911
S.K. Mathon B.V. - Passage To Asia	Gravenhage	http://www.skmathon.com	+31(0)703019842
TTC Trade & Transport Consortium B.V.	Utrecht	http://www.t-tc.co	+31(0)233386511
Vroegop Windig A.G.F. B.V.	Amsterdam	http://www.vroegop.nl	+31(0)206061818
Haluco B.V. – Delicious	Bleiswijk	http://www.haluco.nl	+31(0)105243600
Frankort & Koning B.V.	Venlo	http://www.frankort.nl	+31(0)773897272
A.L. Hoogesteger Fresh Specialist B.V. - Hoogesteger	Zwanenburg	http://www.hoogesteger.nl	+31(0)204073000
Eosta B.V. - Eosta	Waddinxveen	http://www.eosta.com	+31(0)180635500

Nombre	Ciudad	Sitio Web	Teléfono
International			
De Groot International B.V.	Hedel	http://www.degroot-int.nl	+31(0)735998888
Fresh-Care Convenience B.V.	Dronten	http://www.fresh-care.nl	+31(0)180-679100
Agro Fair Benelux B.V.	Barendrecht	http://www.agrofair.nl	+31(0)180643900
Aartsenfruit Breda B.V.	Breda	www.aartsenfruit.nl	+31(0)765248100
Aartsenfruit Venlo B.V.	Venlo	www.aartsenfruit.nl	+31(0)773241241
Frukar B.V.	Barendrecht	http://www.frukar.nl	+31(0)180654858
Brima Fruit B.V.	Babberich	http://www.brimafruit.nl	+31(0)263194100
Aqui Fruit & Greens B.V.	Venlo	http://www.aquifruit.nl	+31(0)773231000
B.V. Denimpex	Amsterdam	http://www.denimpex.nl	+31(0)206246390
B.P. de Lange B.V.	Bergen Nh	http://www.delange.nl	+31(0)725121344
Carl Gottmann's Handelmaatschappij B.V.	Barendrecht	http://www.gottmann.nl	+31(0)180620722
Deltaxe B.V.	Schoondijke	http://www.deltaxe.com	+31(0)117712125
Class A Trading 153 (Pty) Ltd T/A Seven Seas	Poeldijk	http://www.sevenseasfruit.com	+31(0)217786330
Frutimex International	Bleiswijk	http://www.frutimex.eu	+31(0)103400908

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las páginas web de clientes, 2018.

3.8 Aproximación a la estrategia de precio

Dependiendo de la ruta y la capacidad del contenedor, se estima que con un almacenamiento promedio de 20 toneladas en contenedor de 40 pies, el costo de envío puede variar entre us\$0,36 por kilo (Fredonia – Cartagena – Rotterdam) y us\$0,35 por kilo (Turbo – Rotterdam). De acuerdo con los valores cotizados, se observa que el costo de transporte terrestre y marítimo es muy relevante en el momento de comercializar el producto, ya que representa el 46% del costo total de comercialización, tal y como se detalla a continuación:

Tabla 27. Costo total por kilo exportado en la ruta Fredonia, Cartagena y Rotterdam, sin arancel

Concepto	Valor (US\$/kilo)	%
Costo de Producción	0,420	53,7%
Transporte Terrestre Fredonia – Cartagena	0,104	13,3%
Transporte Marítimo Cartagena – Rotterdam	0,257	33,0%
Costo Total CIF Rotterdam	0,781	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SeaRates, 2018).

Para este cálculo se tomó como precio de venta de us\$0,42 por kilogramo de naranja, que equivale a €0,354, que es el valor mínimo de ingreso del producto a la UE, en el cual la empresa no incurriría en costos arancelarios, tal como se encuentra reglamentado y se menciona en este documento. Sin embargo, con el fin de tener mayor competitividad en el mercado internacional, se puede establecer una estrategia de menor precio de venta, mucho más cercano al de producción y venta local (\$600 por kilo que equivale a us\$0,207 o €0,175). Lo anterior implicaría una disminución en la utilidad mediante el pago de un arancel, que para este caso, sería del 12,31%, ya que el valor de venta sería menor a €0,294 por kilo.

Tabla 28. Costo total por kilo exportado en la ruta Fredonia, Cartagena y Rotterdam, con arancel

Concepto	Valor (US\$/kilo)	%
Costo de Producción	0,207	34,8%
Arancel (12,31%)	0,026	4,4%
Transporte Terrestre Fredonia – Cartagena	0,104	17,5%
Transporte Marítimo Cartagena – Rotterdam	0,257	43,3%
Costo Total CIF Rotterdam	0,594	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (SeaRates, 2018).

Para el estudio de rentabilidad y un mejor ajuste de precios, se investigó los precios de venta de la naranja, encontrando que en los supermercados oscila entre €1,4 y €2,5 por kilo. Adicionalmente, según datos ofrecidos por Procomer, los importadores manejan un margen entre el 6% y 10% del costo final del producto (Porras, 2011).

Países Bajos durante 2016 importó 512.080 toneladas de naranjas frescas por valor de us\$358,4 millones, con precios promedio de compra de us\$0,70 por kilo, donde el 82,6% de sus importaciones (422.960 toneladas, valoradas en us\$296,3 millones) provinieron de cinco (5) países que se detallan a continuación.

Tabla 29. Principales cifras de importaciones de naranja Valencia a Países Bajos

País	Valor (US\$miles)	%	Cantidad (Toneladas)	%	Valor (US\$/kilo)	Distancia Media (km) Proveedores
Total País	358.413	100%	512.080	100%	0,70	-
Sudáfrica	121.789	34,0%	158.771	31,0%	0,77	9.106
España	77.343	21,6%	99.683	19,5%	0,78	1.674
Egipto	55.343	15,4%	106.656	20,8%	0,52	3.321
Marruecos	23.401	6,5%	35.807	7,0%	0,65	2.108
Alemania	18.471	5,2%	22.043	4,3%	0,84	736

Fuente: Datos obtenidos de (ITC, 2018).

Si bien se observa que estos países manejaron precios promedio entre us\$0,52 y us\$0,84 por kilo para altos volúmenes, en la misma fuente de información que muestra valores de 2016, se observan valores promedio mayores que varían entre us\$0,84 y us\$0,86 por kilo para volúmenes menores de importación.

Tabla 30. Mayores valores identificados para la importación de naranja Valencia a Países Bajos

País	Valor (US\$miles)	%	Cantidad (Toneladas)	%	Valor (US\$/kilo)	Distancia Media (km) Proveedores
Alemania	18.471	5,2%	22.043	4,3%	0,84	736
Bélgica	8.063	2,2%	9.408	1,8%	0,86	352
Italia	2.217	0,6%	2.578	0,5%	0,86	883
México	1.590	0,4%	1.876	0,4%	0,85	2.711
Hungría	198	0,1%	237	0,0%	0,84	419

Fuente: Datos obtenidos de (ITC, 2018).

3.9 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

3.9.1 Objetivo general

Promocionar la compañía AGROINDEFUTURO S.A.S. en el mercado de importación de Países Bajos, por medio de estrategias publicitarias de gran impacto, generando un efecto *priming* en el consumidor final.

3.9.2 Objetivos específicos

- Establecer un recordatorio de marca a través de la apropiación del producto, para así producir una difusión masiva de la organización.
- Generar una vinculación directa con el mercado de Países Bajos, por medio de la inmersión en los diferentes niveles de comercio que lo componen.

3.9.3 Estrategias

3.9.3.1 Ferias nacionales

Con el fin de promover la interacción entre exportadores y posibles importadores, en Colombia se desarrolla una serie de ferias y eventos enfocados en la visualización económica del país (ProColombia C., 2018). Esto se lleva a cabo gracias a la intervención de ProColombia, que es la entidad encargada del desarrollo de estrategias necesarias para mejorar la internacionalización de las organizaciones nacionales, a través de eventos enfocados a los diferentes sectores que componen la economía, tanto del país como de otras naciones, que se han interesado en intercambios comerciales con Colombia (ProColombia C., 2018).

ProColombia será el principal patrocinador de la Macrorrueda Turquía, que es una de las mayores acciones comerciales que desarrollará este año, con el fin de

replantear en las empresas exportadoras los parámetros de los Tratados de Libre Comercio vigentes en el país (ProColombia M., 2018). La Macrorrueda se llevará a cabo el 17 y 18 de octubre de 2018, con una oferta potencial en las cadenas productivas de cinco sectores económicos del país, entre ellos el de Agroalimentos (ProColombia M., 2018). También se puede destacar la labor de ProColombia en macrorruedas tales como la 1ª Rueda de Negocios Agroalimentos Orgánicos y Sostenible y la Macrorrueda 70, que se llevaron a cabo a finales de 2017 y principios de 2018, respectivamente (ProColombia M., 2018). En estos encuentros se destacó la importancia de las nuevas relaciones entre los exportadores emergentes y los parámetros que establecen actualmente los Tratados de Libre Comercio, esto logrado a través de citas programadas entre los empresarios, para así converger en un posible acuerdo (ProColombia M., 2018). Además, se resalta la participación de pequeñas y medianas empresas que por medio de estos eventos expandieron su conocimiento de internacionalización, logrando así un escalonamiento en la proyección económica de Colombia frente a otros países de la región (ProColombia M., 2018).

3.9.3.2 Ferias internacionales

Así como en Colombia, en otras naciones se lleva a cabo una serie de congresos y eventos en torno a la promoción comercial. Estos pueden variar desde eventos con carácter general, donde se exponen y categorizan diferentes niveles industriales, hasta algunos con enfoques temáticos como la agricultura (EmpresaExterior.com, 2018). En algunos de estos eventos se destaca la alianza entre países de la Unión Europea con países de Latinoamérica; a pesar de ello es muy baja la participación de países como Colombia (EmpresaExterior.com, 2018). También cabe resaltar que la mayoría de los eventos que se realizan en esta región del mundo están diseñados para fortalecer la economía entre los países de Europa, por esto sus asistentes son propios del antiguo continente (EmpresaExterior.com, 2018).

Con esto se destacan ferias como BioSpain2018, que se realizará entre el 25 y 27 de septiembre de 2018, donde en su programación se destacan temas como innovación tecnológica, biotecnología empresarial, exposición de nuevas industria y agricultura – alimentos (Biospain, 2018). Este evento tendrá como sede principal FIBES - EXPOSICIÓN en Sevilla, España y cabe destacar que esta feria va dirigida a industrias españolas en cualquier nivel al que pertenezcan, y empresarios internacionales con expectativas de negocio en este sector del continente europeo (Biospain, 2018).

Por otro lado, existen ferias como OLMA en Suiza, que se encargan de proyectar principalmente a las pequeñas empresas al mercado competitivo de las medianas y grandes industrias (Feriasinfo, 2018). En este encuentro se concentran industrias pertenecientes al área agropecuaria de la economía suiza, desde producción de alimentos y cría de ganado, hasta la industrialización de las materias primas y comercialización de elementos industriales. OLMA se realizará del 11 al 21 de octubre de 2018, en San Galo, ubicado al oriente suizo (Feriasinfo, 2018).

3.9.3.3 *Acompañamiento de ProColombia*

Con el fin de contribuir en el crecimiento de los empresarios exportadores, ProColombia transformó su programa Mipyme Internacional en Comex ProColombia, el cual apoya la creación de áreas de comercio exterior en las compañías beneficiarias (ProColombia C., 2018). Ofrece asesoría especializada para poner en marcha operaciones de comercio exterior de manera eficiente y sostenible, dirigido a empresas exportadoras y no exportadoras de todo el país, interesadas en crear, diseñar y/o adecuar su área de comercio exterior (ProColombia C., 2018). Así que las empresas seleccionadas tendrán la posibilidad de recibir asesoría a la medida, por parte de un funcionario de ProColombia, quien se encargará de acompañar los procesos de exportación de la

compañía, lo cual puede generar ahorros para las organizaciones (ProColombia C., 2018). Para mayor información consulte la página <http://comex.ProColombia.co/>.

3.9.3.4 Creación, organización y actualización de medios digitales

Tras un análisis de la navegación, en la que se buscó información de la organización en la web y sus posibles canales de comunicación digital, se encontró que esta posee una mínima participación en este canal. Por lo mismo, se propone lo siguiente:

- Refuerzo de página web: es la mayor herramienta que poseen las organizaciones para que sus productos sean conocidos. En esta se recrea la imagen de AGROINDEFUTURO S.A.S. a través de la publicación de contenidos organizacionales transmediales, tales como videos, descripción e imagen de los productos ofrecidos, relatos corporativos ya sean informativos o vivenciales y datos organizacionales como visión, misión y valores. Todo esto con el fin de generar confianza y claridad a nuestros posibles consumidores. En esta página se puede agregar *links* de las redes sociales que la organización posee, para ampliar el rango de cobertura de los clientes.
- Fortalecimiento de redes sociales: estas plataformas son una buena manera de mostrar contenidos de corta presentación, pero de gran impacto. Se produce un efecto de aguja hipodérmica con el público, lo que hace más apetecido nuestro producto. Esto se logra alcanzar gracias a la creación de un Planner, en el que se establezca desde el inicio de mes los contenidos que se deben poner en publicación.

El primer perfil que se debe crear es en Twitter, debido a que las organizaciones competencia tienden a estar en esta como su mayor

plataforma, después de su página web. En este se deben realizar entre tres y cinco publicaciones diarias, para poder generar mayor impacto en los públicos, que deben variar entre textos e imágenes, para no cansar con lo mismo a los individuos que nos siguen.

La segunda plataforma a tener en cuenta es Facebook, con este perfil se puede enganchar otra línea de público, para que así se pueda ampliar la plaza de mercado. Aquí se deben hacer dos publicaciones diarias, una textual y la otra puede variar entre video e imágenes para crear dinamismo con los visitantes.

- Mejoramiento en motores de búsqueda: estar entre las tres primeras ubicaciones en los resultados de búsqueda en la web, garantiza una mayor cantidad de visitas y así se puede enganchar más público.

Entre esos tres resultados deben estar nuestra página web, nuestro perfil en Twitter y el de Facebook; así le brindamos al individuo las opciones y este tomará aquella con la que más se identifique.

Cabe aclarar que en cada plataforma el comprador debe encontrar la misma información (puede ser con diferente presentación), evitando grietas que puedan interrumpir su interés por los productos.

Integración al mercado competitivo de diferentes niveles comerciales, con las siguientes tácticas:

- Generar un acercamiento a los diferentes niveles de mercado compuestos por grandes, medianas y pequeñas plazas, donde no ha sido conocido nuestro producto.

Tabla 31. Acercamiento a los diferentes niveles de mercado

Mensaje	Publicidad de la marca directamente en los establecimientos donde no es comercializada, con el fin de poner en evidencia la calidad del mismo y así generar en los vendedores la expectativa de comerciar con nuestras naranjas
Emisor	Comité de relaciones públicas y acompañamiento del grupo de mercadeo
Medio	Socialización presencial
Cantidad	Acompañamiento y seguimiento quincenalmente por tres meses
Interlocutor	Gerentes, vendedores y comerciantes de los diferentes niveles de mercado de Países Bajos
<i>Feedback</i>	PQRS que se realicen en la intervención

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Seguimiento y asesoría a los comerciantes fidelizándolos al producto, así como a la organización.

Tabla 32. Fidelización al producto y a la compañía

Mensaje	Implementación de una agenda de seguimiento, donde el comerciante y el asesor de la organización establezcan una regularidad de visitas y acompañamiento directo
Emisor	Asesor de relaciones públicas
Medio	Agenda de visita, presencial
Cantidad	Visita quincenal permanente por parte de la organización
Interlocutor	Gerentes, vendedores y comerciantes de los diferentes niveles de mercado de Países Bajos
<i>Feedback</i>	PQRS que se realicen en la intervención

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Visualizar la marca en el territorio considerando las siguientes tácticas:

- Campaña publicitaria para promocionar los productos de AGROINDEFUTURO S.A.S.

Tabla 33. Campaña de promoción

Mensaje	Realizar una campaña de impacto por medio del <i>Merchandising</i> , donde se dé a conocer las características del producto a través de una experiencia multisensorial
Emisor	Comité de relaciones públicas y acompañamiento del grupo de mercadeo
Medio	Distribución de <i>souvenirs</i> con el logo de la organización, realizando el enfoque en nuestro producto, las naranjas
Cantidad	500 <i>souvenirs</i> por entrega, que se realizarán quincenalmente por dos meses
Interlocutor	Comunidad de las diferentes regiones de Países Bajos, que involucren los diferentes niveles de la sociedad civil
Feedback	PQRS que se realicen en la intervención

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Realizar la activación de la marca, dando a conocer AGROINDEFUTURO S.A.S. en las diferentes esferas de Países Bajos.

Tabla 34. Activación de la marca

Mensaje	Invitar a que la comunidad de Países Bajos reconozca y adhiera los productos de la marca AGROINDEFUTURO S.A.S. a su canasta básica
Emisor	Comité de relaciones públicas y acompañamiento del grupo de mercadeo
Medio	Socialización presencial con entrega de volantes
Cantidad	Cinco días a la semana durante un mes
Interlocutor	Comunidad de las diferentes regiones de Países Bajos que involucren los diferentes niveles de la sociedad civil
Feedback	Preguntas que se realicen en medio de la intervención

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Estrategias, recomendaciones y plan de acción

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo general

Diseñar el plan exportador para la empresa AGROINDEFUTURO S.A.S., que produce, compra y comercializa naranja de la variedad Valencia, el cual facilite su ingreso o potencie su acceso a un mercado internacional.

4.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el potencial exportador de la empresa AGROINDEFUTURO S.A.S. y el nivel actual para afrontar un proceso de internacionalización.
- Seleccionar un mercado objetivo, uno alternativo y uno contingente a nivel internacional para AGROINDEFUTURO S.A.S. y realizar la inteligencia para el mercado objetivo.
- Realizar un análisis del mercado objetivo seleccionado para AGROINDEFUTURO S.A.S., evaluando las condiciones de acceso y comercio para su ingreso al mercado.
- Diseñar las estrategias, recomendaciones y una hoja de ruta a desarrollar por la empresa, para acceder al mercado internacional definido como objetivo.

4.2 Matriz DOFA y estrategias

4.2.1 Matriz DOFA

A continuación se presentan las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas para el ingreso al mercado objetivo de Países Bajos:

Tabla 35. Análisis DOFA para el ingreso de AGROINDEFUTURO S.A.S a los Países Bajos

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Desconocer el mercado objetivo - Falta de experiencia para exportar al mercado europeo - Desconocimiento de competidores - Capacidades limitadas de producción frente a los volúmenes de importación del país destino - Desconocimiento de los posibles clientes y distribuidores - Falta de promoción de la empresa y del producto en el mercado objetivo - Herramientas tecnológicas de promoción no estructuradas, que permitan la visualización de la empresa en el mercado objetivo - Investigación limitada de mercados potenciales - Falta de contactos estratégicos en el país objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tratado de libre comercio con los países de la Unión Europea - Ferias internacionales para dar a conocer la compañía - Entes gubernamentales y privados que apoyan el desarrollo de compañías exportadores - Recuperación económica en países de la Unión Europea - Clima favorable para desarrollar negocios en Países Bajos - Estabilidad de las cantidades importadas en el mercado objetivo - Claridad en la regulación aplicable para la exportación (origen) e importación (destino) del producto - Madurez en la infraestructura y los procesos logísticos en origen y destino
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Competitividad en costos productivos, logísticos y operativos - Mercado y producción local que permite el manejo de la oferta y demanda - Calidad y reconocimiento local como referencia al mercado internacional - Experiencia de la compañía en algunos mercados extranjeros - Interés de la organización en el crecimiento orgánico en mercados internacionales - Ajuste del volumen de oferta por medio de la asociación con productores locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Cercanía de España (principal exportador de naranja) al mercado objetivo (Países Bajos) - Otros exportadores con interés en el mercado europeo - Participación en ferias o eventos que no impulsen el conocimiento del producto y la marca en el mercado de destino - Cambios en los tratados internacionales o en las políticas de aranceles - Pérdida de mercado por cambios en la calidad del producto

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de la calidad del producto en las fincas de origen - Ubicación geográfica que permite la salida por dos puertos cercanos: Buenaventura y Cartagena 	<ul style="list-style-type: none"> - Factores externos que impidan cubrir el volumen de producción requerido por el mercado internacional - Falta de acogida en el mercado internacional - Acuerdos comerciales con clientes o distribuidores sin respaldo comercial

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.3 Estrategias

Una vez definido el mercado objetivo y al analizar las diferentes variables a considerar, se deben establecer las estrategias que se utilizarán para exportar el producto, dándolo a conocer en el mercado de destino, para su posterior comercialización. Entre las principales estrategias identificadas, se observaron:

- Definición del precio de mercado. Ampliamente se ha tratado en este documento las bases que se deben considerar para definir el precio de mercado, el cual inicia con la referencia externa a realizar con posibles socios comerciales (importadores), los cuales se presentaron en este documento en el numeral 3.7 Canales de distribución y comercialización.

Este precio de mercado debe considerar adicionalmente los costos incurridos por las barreras arancelarias (numeral 3.1), barreras no arancelarias (numeral 3.2) y por la logística de exportación (numerales 3.5, 3.6 y 3.8), de forma que se consideren todas las posibles variables que pueden afectar el ingreso final.

- Presencia de la marca en medios digitales. Una de las estrategias que puede generar mayor penetración y divulgación del producto, está relacionada con la presencia en medios digitales; recomendación que se presenta en el numeral

3.9.3 de este documento, asociadas con la optimización de la página web, junto con la presencia en redes sociales y motores de búsqueda.

- Presencia de la marca en los mercados internacionales. Esta incluye la atención de eventos patrocinados de orden nacional o que se realizan en los mercados internacionales, para lo cual se deben atender las recomendaciones expuestas en los numerales 3.9.3.1 Ferias nacionales y 3.9.3.2 Ferias internacionales, que hacen parte de la estrategia de comunicación.

4.4 Plan de acción del plan exportador

Para tomar la decisión y participar en mercados internacionales, la organización debe considerar su transcurrir por una serie de pasos lógicos, mediante los cuales mida su capacidad y los resultados que espera obtener para ser competitivo.

Algunos de los modelos y conceptos que se mencionan para tomar la decisión de internacionalizarse presentan normalmente cinco pasos, los que incluyen: tomar la decisión de exportar, decidir adónde entrar, estrategia para la entrada, diseño del programa, e implementar y coordinar el programa (Hollensen, 2014).

4.4.1 Tomar la decisión de internacionalizar

Una de las decisiones de crecimiento que deben afrontar las empresas es si se concentran o no en los mercados locales exclusivamente, o si se aventuran a incursionar en los mercados internacionales. Al respecto, la compañía debe evaluar que una oportunidad, aún sea potencial, solo se confirma cuando se evalúa su viabilidad con la debida información requerida; ya que una decisión inadecuada puede afectar los costos, la utilidad de la empresa y poner en riesgo su supervivencia (Mondragón, 2017).

4.4.2 Tomar la decisión adónde entrar

Cualquier empresa debe ser consciente de los retos que debe asumir, considerando desde la búsqueda del país de destino, hasta el acceso al mercado; revisando temas de tipo impositivo, financiero y organizacional, los cuales deben estudiarse para concretar adónde entrar (Muñiz, 2017). El estudio de todas estas características debería considerar el entorno, oportunidades, amenazas al entrar a países no familiares para el productor, tratados aplicables, restricciones a la importación; en general, todos los aspectos que pueden ser desconocidos desde el punto de vista de legislación aplicable.

4.4.3 Estrategia para la entrada

La estrategia de exportación debe ser el mapa o ruta a seguir por parte de la compañía, mediante el cual se detallen las estrategias específicas de internacionalización, los objetivos, métodos, metas, productos; en términos generales, debe ser sencilla, cumplible y trazable.

Al respecto debe poner sus objetivos como foco, en los cuales especifique el campo o intención que lo motiva a internacionalizarse, entre otros, como la búsqueda de oportunidades, reducción de costos, crecimiento, etc. (INCEA, 2017).

4.5 Diseño del programa

Esta etapa se puede considerar el cierre del planear y el primer involucramiento que tiene la empresa en el hacer, debido a que inicia el diseño de una serie de acciones en las que se incluye la preparación de los productos, precios, distribución, comunicación y ventas (Espinosa, 2014).

Cuando se diseña el programa se deben considerar todas las posibles variables a poner en práctica, las cuales deben atender las necesidades del cliente y cómo adaptar el producto, qué precios y tipo de financiación se debe manejar para

apalancar la producción, cómo debe adaptar la línea de producción, llevándolo hasta cómo transformar la publicidad para ser llamativa a nuevos mercados.

4.5.1 Implementar y coordinar el programa

Aquí no existe nada distinto que poner en práctica todo lo planeado y diseñado en las etapas anteriores, donde lo más importante será la supervisión y monitoreo de lo planeado frente a lo ejecutado, dando una importancia alta a la identificación de desviaciones y la rápida toma de decisiones que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Otro factor importante en esta etapa se relaciona con el compromiso y el desempeño del personal, ya que es un factor que comúnmente es el menos estudiado en este tipo de planes, pero el que más impacta en los resultados finales. En esta parte, se debe tener en cuenta la gestión del cambio, de forma que se comunique, entienda y ponga en marcha, apuntando todos a la misma dirección.

Entre los métodos de control comúnmente conocidos se encuentran los cuadros de mando, mediante los cuales se puede realizar seguimiento a los niveles de cumplimiento (Marketing-xxi, 2007). El no establecer los puntos de control adecuados, conlleva a que se tenga que esperar a los resultados finales y puede tener un alto costo para la organización.

4.6 Cronograma de actividades para el plan exportador

Este cronograma presenta las actividades y principales pasos a seguir durante el próximo año, para desarrollar el plan exportador, de forma que se atiendan las principales estrategias identificadas junto al plan de acción a seguir.

Tabla 36. Cronograma de actividades para el plan exportador

Actividad / Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Decisión de Internacionalización												
Lectura y divulgación del plan exportador a la Alta Dirección, para obtener su compromiso												
Mercado Objetivo												
Revisión de los componentes, barreras, logística, clientes potenciales, contactos iniciales del mercado objetivo (Países Bajos), entre otros temas; de forma que se identifiquen aspectos de interés que apalanquen la decisión												
Estrategia de Entrada												
Definición y revisión de: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Metas - Métodos 												
Documento con la ruta de internacionalización y pasos a seguir, especificando: oportunidades, gestión de costos, crecimiento, entre otros temas												
Diseño del Programa												
Definición de precio de mercado												
Preparación del producto con plan de expansión o reducción de la producción según la demanda												
Presencia de la marca en medios digitales: web, redes y motores de búsqueda												
Contacto, cotización y formalización con proveedores logísticos												

Actividad / Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presencia de la marca en los mercados internacionales: ferias comerciales nacionales e internacionales												
Implementar y Coordinar el Programa												
Ejecución, supervisión y monitoreo del plan, con monitoreo de las desviaciones frente a los objetivos propuestos (cuadros de mando)												
Plan de gestión del cambio												

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.7 Conclusiones del plan exportador

Una vez revisada la metodología a desarrollar para planear, diseñar y entregar un plan exportador para la compañía AGROINDEFUTURO S.A.S., se concluye que son viables las variables analizadas para comercializar su producto naranja Valencia en los mercados internacionales.

Con respecto a la selección del mercado frente a cuatro (4) posibles alternativas estudiadas: Perú, México, Ecuador y Países Bajos, se recomienda que como mercado objetivo se inicie contacto y gestión con este último, debido a que en su conjunto brinda un potencial interesante al evaluar su entorno legal y regulatorio, presencia de distribuidores e intermediarios, eficiencia en procesos portuarios y aduaneros, bajo un menor riesgo desde el punto de vista político y económico.

Al revisar el producto en el mercado objetivo, se identifica que se cuenta con acuerdos, tratados y normatividad clara aplicable, que permite su comercialización bajo condiciones favorables en la Unión Europea, los cuales pueden equiparar las diferencias que existen en temas de barreras, logística y ubicación, frente a otros exportadores que ingresan a Países Bajos.

Entre las principales estrategias que debe atender la organización para exportar el producto, se encuentran las de: presencia de la marca en los mercados internacionales, definición de precio y gestión de la marca en medios digitales, las cuales se convierten en habilitadores para el ingreso al mercado objetivo, ya que condiciones de producción y cumplimiento de compromisos asociados, pueden ser atendidos desde el mismo sitio de origen del producto.

Para que la compañía desarrolle el plan exportador propuesto, se sugiere que realice un estudio juicioso de las variables presentadas en este documento, de forma que ajuste la estrategia de entrada propuesta, a la realidad de la organización y garantice razonablemente el cumplimiento del cronograma de trabajo propuesto y su crecimiento en el mercado objetivo propuesto.

5. Lecciones aprendidas

5.1 Desde la óptica del mercado

El análisis del plan exportador demuestra que el mercado de la naranja Valencia presenta altos niveles de competencia en todos los continentes, dentro de los cuales la demanda en frutos cítricos es mucho más alta para la naranja como fruta fresca utilizada para consumo directo o industrial.

Es un mercado que ha visto crecer su consumo en los últimos años, con potencial a solicitar mayor cantidad de toneladas de naranja fresca, debido a la tendencia de consumo de la población joven por la modificación de sus hábitos alimenticios.

La motivación principal es la llegada al territorio europeo por medio de grandes importadores, quienes permitan el ingreso a clientes minoristas o industriales, debido a que tomar como cliente final el consumidor tendría un alto costo en almacenamiento, comercialización, canales y distribución.

Dentro de los estudios realizados se identifica a España como uno de los países con alto volumen de exportación y años de experiencia en esta labor, lo cual sirvió también como marco de referencia para hacer el estudio de mercado, posibles clientes, estrategias e ingreso en el mercado, tomándolo como ejemplo a seguir y no como competencia directa.

Se identifica que el mercado óptimo para el ingreso al continente europeo es Países Bajos, por sus grandes puertos y conocimientos en adquisición de productos frutíferos para la comercialización en toda la Unión Europea.

Adicionalmente, se considera que Países Bajos por su experiencia en la solicitud de fruta fresca y el manejo de este tipo de mercancías, brindaría confianza al

consumidor final, debido a las buenas prácticas que se tienen implementadas respecto a manipulación y reconocimiento del país como referente en el exterior.

Se reconoció que en el mercado nacional la compañía ha tenido gran acogida en el producto comercializado por el sector que atiende y se concluye que maneja alto control fitosanitario, el cual debería complementar con certificaciones internacionales a las que podría acceder para mayor apertura.

5.2 Desde la óptica de la organización

La organización es una compañía antioqueña con potencial de crecimiento para llegar a ser reconocida en el exterior, la cual se ha visto interesada en salir al mercado internacional, con conocimientos de experiencias previas acerca de los requerimientos legales y sanitarios que implica exportar, donde esto puede ser un factor determinante de expansión en mercados diferentes al local.

El desarrollo del plan exportador puede potenciar la marca en mercados locales e internacionales, lo que también podría generar oportunidades para el acceso a nuevas tecnologías y métodos productivos que mejoren los procesos operativos, que permitan ser un objeto diferenciador ante la competencia empresarial.

La organización en términos productivos debe estar en condiciones de responder frente a las restricciones identificadas y, con el estudio realizado, se identifica que deberá cumplir con temas que permitan atender el objetivo final exportador, que se presentan en este documento dentro de las barreras no arancelarias en la legislación europea.

Para la compañía, un asesoramiento de cerca con la academia puede ser de gran importancia, ya que actualiza los conocimientos desde la teoría y motiva cambios organizacionales para el crecimiento y desarrollo de la misma, proporcionando

nuevas visiones al interior de la organización, que traerán consigo estrategias acerca de la globalización del mercado y la necesidad de expandirse a nivel internacional.

5.3 Desde la óptica del proceso de intervención

La estrategia planteada por la Universidad EAFIT, en conjunto con instituciones públicas y privadas, brinda una oportunidad de crecimiento a empresas regionales que pretenden proyectarse a nivel internacional, en el que el acompañamiento en este proceso a la organización y el estudio del mercado, proporcionan conocimientos prácticos y herramientas que soportan las bases teóricas adquiridas en la academia.

Es importante identificar que en el proceso de intervención todas las partes que participan tienen un conocimiento importante y que ninguno es un experto en su totalidad, lo cual ayudará a realizar un trabajo cooperativo con la organización, que arrojará resultados positivos en el cumplimiento de las expectativas de la compañía y en los objetivos del plan exportador.

El acompañamiento constante de un asesor con conocimientos en el área y fuentes expertas en el tema, consolidarán un proceso de intervención adecuado para la ejecución y obtención de resultados reales en la organización, desarrollando un plan exportador basado en la necesidad de la compañía, para así lograr un proceso de exportación exitoso.

El apoyo otorgado por todas las entidades que participan de esta estrategia, da oportunidad a cientos de compañías regionales para crecer en el mercado internacional, generando empleo, promoviendo el crecimiento organizado y haciendo que las organizaciones cuenten con niveles de competencia

internacional, que apoyarán la economía nacional y el reconocimiento de la agroindustria colombiana.

Dentro del proceso de intervención se reconocen falencias en el acceso a la información y déficit en la variedad de expertos, que son necesarios para iniciar un proceso de exportación en una empresa del sector industrial.

Aunque existen las herramientas tecnológicas e informáticas, que cada vez buscan agilizar y facilitar el acceso a la información, nos encontramos con que las organizaciones no hacen uso adecuado de ellas ni publican toda la información que permita agilizar los procesos comerciales.

Considerando esto, se reafirma la importancia de fortalecer la comunicación y el apoyo que existe para este sector, mediante el uso de innovaciones a nivel informático, que se puedan aplicar para hacer más efectivo y cómodo el proceso de exportación de sus productos y, a su vez, lograr digitalizar los procesos exitosos para así ampliar la información y literatura científica que se genere sobre el tema.

Referencias

ArgentinaTrade (Octubre de 2009). *GUIA DE NEGOCIOS DE LOS PAISES*

BAJOS. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de

<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/guiapbajos.pdf>

BANXICO, B. d. (2018). *Resumen Ejecutivo del Informe Trimestral Octubre - Diciembre de 2017*. México: Banco de México.

BCRP, B. C. (2017). *Reporte de Inflación Diciembre de 2017*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

Biospain (Julio de 2018). *Biospain*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de

<https://www.biospain2018.org/>

CCM, C. d. (2012). *Cadena de Cítricos en Antioquia*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

CCMA, C. d. (2017). *Cadena de Cítricos de Antioquia*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de

https://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/Publicaciones%20regionales/10%20Citricos_Oct19.pdf

CIGCV. (Noviembre de 2017). *CIGCV Apoyo a la Internacionalización de la industria Gráfica*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de

<http://www.cigcvinternacional.com/etapas/canales-de-exportacion/exportacion-indirecta>

ConnectAmericas (Noviembre de 2017). *ConnectAmericas*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <https://connectamericas.com/es/content/exportaci%C3%B3n-directa-o-indirecta-%C2%BFcu%C3%A1l-es-la-mejor>

DANE (Junio de 2018). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

- EAFIT, G. A. (Noviembre de 2017). *Diseño de un Plan Exportador*. Medellín: EAFIT.
- ECOPACIFIC (Febrero de 2018). *ECOPACIFIC una empresa de verdad*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <https://ecopacific.com.ec/100-jugo/>
- EmpresaExterior.com (Julio de 2018). *EmpresaExterior.com*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <http://empresaexterior.com/sec/marketing-eventos/ferias-y-congresos/>
- E-MYPES (Noviembre de 2017). *E-MYPES*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <http://www.e-mypes.com/comercio-exterior/exportacion-indirecta.php>
- Espinosa, R. (25 de Marzo de 2014). *Roberto Espinosa Welcome to the New Marketing*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <http://robertoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>
- EuropeanCommission (15 de Marzo de 2018). *Trade Helpdesk*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=0805102210&partner=CO&reporter=NL&tab=2>
- Feriasinfo (Julio de 2018). *Feriasinfo*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <https://www.feriasinfo.es/OLMA-M1470/San-Galo.html>
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- ICA (01 de Febrero de 2017). *Instituto Colombiano Agropecuario*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <https://www.ica.gov.co/Noticias/Todas/Colombia-y-Holanda-implementan-la-certificacion-el.aspx>
- ICA (07 de Abril de 2016). *Instituto Colombiano Agropecuario*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <https://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-Ica/Resoluciones-Oficinas-Nacionales/RESOLUCIONES-DEROGADAS/Res-020009-DE-2016.aspx>

- ICEX (2018). *El mercado de cítricos en Países Bajos*. La Haya: ICEX España Exportación e Inversiones.
- INCEA, I. N. (Noviembre de 2017). *Comercio y Aduanas*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de
<http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/guiaparaexportar/157-estrategias-exportacion>
- INTAL (2012). *Se firma el Acuerdo Comercial entre UE, Colombia y Perú*. Hamburgo: Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe.
- ITC, I. T. (Marzo de 2018). *TRADE MAP*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de
https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||080510||||6|1|1|2|1|1|2|1|1
- Jaramillo, J. V. (1969). *Acuerdo de Integración Subregional Andino*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia.
- LEGIS S.A. (2015). *Canales de distribución en Holanda*. Bogotá: Legiscomex.
- LEGISCOMEX (2005). *Inteligencia de Mercados*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de Zumos y Concentrados de Frutas en la UE:
<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/zumosfruta.pdf>
- LEGISCOMEX (Marzo de 2018). *Legiscomex Sistema de Inteligencia Comercial*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de
<https://ezproxy.eafit.edu.co:2994/ReporteDetallado/IndexEstadisticas/>
- Marketing-XXI (28 de Abril de 2007). *Mercadeo y Publicidad*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de
<http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6532>
- MINAGRI, M. d. (2010). *Perú, un Campo Fértil para sus Inversiones*. Lima: Dirección de Información Agraria, Ministerio de Agricultura, Perú.

- MINCIT, M. d. (2012). *¿Cómo exportar frutas o verduras frescas a la Unión Europea?* Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia.
- Mondragón, V. (20 de Noviembre de 2017). *Diario del Exportador - DDE*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <http://www.diariodelexportador.com/2016/04/como-decidir-si-exportar.html>
- Muñiz, R. (Noviembre de 2017). *Marketing en el Siglo XXI. 5a edición*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <http://www.marketing-xxi.com/como-acceder-a-los-mercados-internacionales-162.htm>
- Ordóñez, S. P. (2007). *Riesgos a tener en cuenta por los exportadores*. Obtenido el 01 de Abril de 2003 de <https://empresaexterior.com/art/1208/sergio-perez-ordonez-gerente-del-area-internacional-de-aditio-consultores-mexico-riesgos-a-tener-en-cuenta-por-los-exportadores>
- Pastor, G. (2017). *Perú: Riesgos y Retos Macroeconómicos en 2017*. Perú: Foco Económico.
- Porras, K. L. (Diciembre de 2011). *Procomer*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de Oportunidad para el Sector Agrícola en el Mercado Europeo: <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Oportunidades%20Holanda.pdf>
- ProColombia (2016). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2016/competitividad/Gu%C3%ADa%20de%20oportunidades%20comerciales%20para%20el%20sector%20c%C3%ADtrico.pdf>
- ProColombia (Julio de 2018). *ProColombia*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia>
- ProColombia, C. (Junio de 2018). *ProColombia*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/agroindustria/frutas-frescas>

- ProColombia, C. (Julio de 2018). *ProColombia Comex*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <http://comex.procolombia.co/>
- ProColombia, M. (Julio de 2018). *ProColombia*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de https://www.macrorruedasprocolombia.co/macrorruedaturquia/index.html?why=timeout&tu=expo&ci=1&mod=&p=&cod_menu=¯orruedaturquia2018=i4dl3l5rjjhkco2903oqb9feh6
<https://www.macrorruedasprocolombia.co/ruedaorganicos2017/index.php?tu=expo&ci=1>
- PROEXPORT (2011). *Perfil de Logística desde Colombia hacia México*. Bogotá: Proexport Colombia.
- PROEXPORT (2011). *Perfil de Logística desde Colombia hacia Perú*. Bogotá: Proexport Colombia.
- PROEXPORT (2012). *Perfil de Logística desde Colombia hacia Países Bajos*. Bogotá: Proexport Colombia.
- Sanín, N., & Santos, J. M. (13 de Junio de 1994). *Tratado de Libre Comercio entre los Gobiernos de los Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela*. Cartagena, Colombia.
- Santander (Marzo de 2018). *Santander Trade Portal*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/politica-y-economia>
- SeaRates (Junio de 2018). *SeaRates*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <https://www.searates.com/>
- SNIIM, S. N. (Junio de 2018). *Secretaría de Economía de México SE*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <http://www.economia-sniim.gob.mx/nuevo/>
- SONDELCAUCA (Febrero de 2018). *Son del Cauca*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 de <https://www.sondelcauca.com/>